

OTDK DOLGOZAT

Nagy Dániel Attila

2013

**ÍZESÍTETT ÁSVÁNYVÍZPIACON VERSENYZŐ INDULÓ
VÁLLALKOZÁS KÉK ÓCEÁN STRATÉGIÁRA ALAPOZOTT
ÜZLETI TERVE**

**A BLUE OCEAN STRATEGY - FOCUSED BUSINESS PLAN – IN
CASE OF STARTING VENTURE IN THE FLAVOURED MINERAL
WATER BRANCH**

**Készítette:
Nagy Dániel Attila**

Kézirat lezárva: 2011. november 7

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	1
1. A TERVEZÉSRŐL ÁLTALÁBAN.....	2
2. AZ ÜZLETI TERV STRATÉGIAI MEGALAPOZÁSA	3
3. AZ ÜZLETI TERV	6
3.1. Az üzleti terv meghatározása.....	6
3.2. Az üzleti tervről általában.....	7
3.3. A külső befektetők (bankok) igényei az üzleti terv fejezeteiről.....	9
3.4. Az üzleti terv fejezeteinek rövid tartalma.....	9
3.4.1. Vezetői összefoglaló.....	9
3.4.2. A vállalkozás bemutatása	10
3.4.3. Vállalkozás környezetének elemzése.....	10
3.4.4. Működési terv (termelési és logisztikai)	11
3.4.5. Marketingterv	12
3.4.6. Szervezeti terv.....	13
3.4.7. Finanszírozási terv	14
3.4.8. Pénzügyi terv	15
3.5. Az egyes fejezetek közötti összefüggések.....	17
4. BERUHÁZÁSI TERV	19
5. ÍZESÍTETT ÁSVÁNYVÍZPIAC (ÜDÍTŐITAL) KÉK ÓCEÁN STRATÁGIÁJA.....	21
5.1. A 1,5 literes ízesített ásványvízpiac stratégiai táblája	21
5.2. A megszüntetni – csökkenteni – növelni – létrehozni háló	23
5.3. A 0,5 literes ízesített ásványvizek piaca.....	24
6. KÖRNYEZETELEMLÉZÉS	25
6.1. A külső környezet elemzése	25
6.1.1. Társadalmi környezet	25
6.1.2. Természeti környezet.....	27
6.1.3. Technológiai környezet.....	27
6.1.4. Gazdasági környezet.....	27
6.1.5. Politikai-jogi környezet.....	29
6.2. Ásványvíz iparág elemzése	30
6.3. Étrend-kiegészítő és vitamin iparág elemzése.....	34
7. A TERMÉK BEMUTATÁSA.....	38
8. MARKETINGTERV	39
8.1. SWOT elemzés	39
8.2. Fogyasztói igények elemzése kérdőíves módszerrel	40
8.2.1. Sokaság (minta) vizsgálata	40
8.2.2. Fogyasztói igények kiértékelése.....	42
8.2.3. Hipotézisek és azok értékelése	52
8.3. Célpiac és pozicionálás meghatározása	55
8.4. Termékpolitika meghatározása.....	57
8.5. Árpolitika.....	58
8.6. Értékesítési politika	59
8.7. Kommunikációs politika.....	59
8.8. Értékesítési előrejelzés	60
9. TERMELÉSI TERV.....	61
9.1. A gyártás folyamatábrája.....	61
9.2. Kezdeti beruházás elemei	61
9.3. Kapacitástervezés	62

9.4. Logisztika	63
10. SZERVEZETI TERV	64
10.1. A szervezeti struktúra	64
10.2. Létszámtervezés és bérköltségek	65
10.3. Toborzás	65
11. FINANSZÍROZÁSI TERV	66
11.1. Finanszírozási portfólió (tőkeszerkezet)	66
12. PÉNZÜGYI TERV	67
12.1. 2012-es üzleti évre	67
12.2. 2013-as év üzleti terve	69
12.3. Három metszéspontos fedezeti ábra	71
13. KOCKÁZATI TERV	72
13.1. Kockázati (hatás-valószínűség) mátrix	72
14. A BERUHÁZÁSI TERV	74
14.1. A kalkulatív kamatláb kiszámítása	74
14.2. Forgatókönyv elemzés	74
14.3. Érzékenység vizsgálat	77
14.4. Termékbevezetés gazdaságossága már létező vállalkozás esetén	78
ÖSSZEFOGLALÁS	79
IRODALOMJEGYZÉK	
MELLÉKLETEK	I

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra. Lehetséges versenyelőnyök induló vállalkozások számára	3
2. ábra. A környezet szintje és a hozzá tartozó elemzései módszerek.....	11
3. ábra. A stratégiai marketingtervezési folyamat 10 lépése	12
4. ábra. A három metszéspontos fedezeti pont elemzés	16
5. ábra. Az ízesített ásványvízpiac (1.5 literes kiszerelés) stratégiai táblája 2011-ben.....	23
6. ábra. Az induló vállalkozás stratégiai táblája az ízesített ásványvizek piacán (2011) ...	24
7. ábra. A háztartások összetételének alakulása	26
8. ábra. Az átlagkeresetek alakulása 2010-2011 negyedéveiben (Ft/hó/fő)	28
9. ábra. Ásványvíz fogyasztás megoszlása szénsav-tartalom szerint (2000-2010, %).....	31
10. ábra. Az alkoholmentes italok egy főre jutó fogyasztásának alakulása 2000 -2010 között (liter/fő/év).....	32
11. ábra. Multivitaminok patikai forgalma havi bontásban 2007-2009 között (db).....	34
12. a – b ábra. Az AquaVit Family C+ 1000 PET palackja	38
13. ábra. A válaszadók nemek szerinti megoszlása.....	40
14. ábra. Válaszadók végzettség szerinti megoszlása (fő).....	41
15. ábra. A válaszadók jövedelem szerinti megoszlása (fő).....	41
16. ábra. A válaszadók régió szerint megoszlása (fő)	42
17. ábra. A válaszadók napi ásványvízfogyasztása (liter, fő).....	42
18. ábra. Válaszadók ásványvízre költött jövedelme (Ft/hó)	43
19. ábra. A válaszadók szednek-e vitaminokat (fő, %)	45
20. ábra. Vitaminfogyasztás és annak az érzete közötti összefüggés, hogy a válaszadó megkapja-e a számára kellő vitaminmennyiséget (fő, %).....	46
21. ábra. A válaszadók napi C-vitamin szükséglete (fő, mg/nap)	47
22. ábra. A leggyakrabban vásárolt kiszerelés megoszlása (fő)	49
23. ábra. A válaszadók sportolási tevékenységének gyakorisága (fő)	49
24. ábra. Fogyasztana-e vitaminnal dúsított ásványvizet (fő)	50
25. ábra. 1,5 literes vitaminnal ízesített vízre maximálisan költött összeg (fő, Ft)	51
26. ábra. A válaszadók életmód szerinti csoportosítása (fő, %)	51
27. ábra. Az AquaVit Family C+ termékcsalád pozicionálása.....	57
28. ábra. A termelés folyamatábrája	61
29. ábra. Az AquaVit Kft. szervezeti struktúrája.....	64
30. ábra. A 2014-es működési év három metszéspontos fedezeti ábrája (eFt).....	71
31. ábra. A nettó jelenérték alakulása 7 éves beruházási időtartam esetén	76
32. ábra. Az innovációs lánc.....	I
33. ábra. A vállalati tervek rendszerének elemi és kapcsolataik	I
34. ábra. A stratégiai terv és a funkcionális tervek kapcsolata.....	II
35. ábra. Célok és mozgástér az üzleti tervezésben.....	II
36. ábra. Tervtípusok jellege és összefüggésrendszere	III
37. ábra. Az üzleti terv-készítés és megvalósítás folyamata	IV
38. ábra. Az iparági versenyt meghatározó erők (Porter 5 tényezős modellje).....	V
39. ábra. A termelés vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának kritériumai.....	V
40. ábra. Az étékelemzés szemléletét és módszereit részlegesen hasznosító újabb eljárások	VI
41. ábra. A hatékony marketing-mix	VII
42. ábra. A termék célpiaci pozicionálása	VII
43. ábra. A terméktervezés befolyásoló tényezői	VIII
44. ábra. Az ötlettől a marketingprogrammal ellátott termékig	VIII

45. ábra. A készpénzkonverziós szakasz	IX
46. ábra. A (pénzügyi) terv elkészítésének lépései.....	IX
47. ábra. A költség és ráfordítás összefüggései	IX
48. ábra. A kockázatkezelés általános életciklusa	X
49. ábra. Valószínűség/Következmény mátrix	X
50. ábra. A beruházási döntések folyamata	XI
51. ábra. A beruházások pénzáramai	XI
52. ábra. A beruházási döntések és számítási módszerek összefüggései	XII
53. ábra. Norbi Update gyümölcslevek	XII
54. ábra. Japánban forgalmazott Vitamin Orange és Lemon	XIV
55. ábra. A házaspáros típusú családok családtípus és gyermekszám szerint	XV
56. ábra. A háztartások korösszetétele (1990, 2005).....	XVI
57. ábra. Magyarország lakosságának életstílusa 2004-ben	XIX
58. ábra. Ásványvíz fogyasztás alakulása Magyarországon (1979 - 2010, liter/fő).....	XIX
59. ábra. Az egyes ásványvízfajták fogyasztásának százalékos megoszlása (2006-2010)XX	
60. ábra. Az alkoholmentes italok napi egy főre fogyasztásának %-os megoszlása (2000-2010).....	XX
61. ábra. Fél literes AquaVit PET palack	XXI
63. ábra. Az AquaVit Kft. kockázati hatás-valószínűség mátrixa.....	XXX
1. táblázat. A vörös és a kék óceán stratégia összehasonlítása	4
2. táblázat. Az önmagunknak és másoknak készített üzleti terv közötti különbségek	7
3. táblázat. A tervezési lépcsők jellemzése.....	8
4. táblázat. A tervezés fázisai	14
5. táblázat. A finanszírozási formák csoportosítási lehetőségei	14
6. táblázat. Az ízesített ásványvízpiac értékelése 2011 (1-10-es skálán)	22
7. táblázat. A megszüntetni - csökkenteni - növelni - létrehozni háló az ízesített ásványvizek esetén	23
8. táblázat. A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint (2010, %)	25
9. táblázat. A lakosság korcsoportonkénti és régió szerinti megoszlása 2011-ben (fő)	26
10. táblázat. Magyarország főbb gazdaság mutatói (%).....	27
11. táblázat. A keresetek változása 2011 első féléjében az előző év ugyanazon időszakához képest (%).....	28
12. táblázat. 1000-1200 mg-os tablettás C-vitaminok.....	36
13. táblázat. A vízben oldódó vitaminok megnevezése és ajánlott napi bevitele (µg, mg) 37	
14. táblázat. Az AquaVit Kft. számszerűsített SWOT analízise	39
15. táblázat. Stratégiai irányok a 3*3-as SWOT alapján	40
16. táblázat. Ízesített ásványvíz fogyasztás (fő)	43
17. táblázat. A válaszadók mely ízesítéseket fogyasztanak/fogyasztják (fő)	44
18. táblázat. Válaszadók hányféle ízesítést kedvelnek/kedvelnének (fő, %)	44
19. táblázat. Vitaminfogyasztás formája (fő, %)	45
20. táblázat. A válaszadók mely vitaminokat fogyasztják (fő).....	46
21. táblázat. Az egyes italajták fogyasztási gyakorisága (fő)	47
22. táblázat. Az ásványvíz vásárlásának helye és gyakorisága (fő)	48
23. táblázat. A vásárlást befolyásoló három fő tényező (Fő)	48
24. táblázat. Megkérdezettek egészséges életmód szerinti megoszlása (fő, %).....	52
25. táblázat. Egészséges életmód és a vitaminnal dúsított ásványvíz fogyasztási hajlandóság keresztábrája (fő)	52

26. táblázat. Sportolás gyakorisága és a vitaminnal dúsított ásványvíz fogyasztási hajlandóságának keresztábrája (fő).....	53
27. táblázat. Legmagasabb iskolai végzettség és az egészséges életmód kapcsolata (fő) ..	53
28. táblázat. A jövedelem és a vitaminos vízre költendő összeg kapcsolata.....	54
29. táblázat. A vitaminfogyasztás és a vitaminos ásványvízre maximálisan költendő összeg kapcsolata.....	54
30. Táblázat. A vitaminfogyasztás és a vitaminokkal dúsított ízesített ásványvíz fogyasztási hajlandóság kapcsolata (fő)	55
31. táblázat. Az AquaVit Family C+ termék célpiaca (ezer fő)	56
32. táblázat. Az AquaVit Family C+ termékek célpiaca (ezer fő)	57
33. táblázat. Az AquaVit termékek egységre jutó közvetlen önköltsége és fedezete (Ft/palack).....	59
34. táblázat. A marketingtevékenységek ütemezése (2013, eFt).....	60
35. táblázat. Értékesítési prognózis 2013-ban (db).....	60
36. táblázat. Beruházás kezdeti kiadásai (eFt).....	62
37. táblázat. A gyártási kapacitás becslése (db/műszak, db/óra, db/perc, sec/db).....	62
38. táblázat. Az AquaVit Kft termelési kapacitása (db)	63
39. táblázat. A létszám és bérköltségek tervezése (fő, eFt)	65
40. táblázat. Az AquaVit Kft. tervezett mérlege 2012. december 31. (eFt)	67
41. táblázat. Eredményterv 2012 (eFt)	68
42. táblázat. A likviditási terv 2012 (eFt).....	68
43. táblázat. Cash flow terv 2012 (eFt)	68
44. táblázat. A közvetlen önköltség kiszámítása (Ft/db)	69
45. táblázat. Tervezett mérleg 2013 (eFt).....	70
46. táblázat. A 2013-as év eredménykimutatása (eFt).....	70
47. táblázat. A forgatókönyv elemzéshez szükséges adatok (eFt)	74
48. táblázat. A nettó jelenérték és a megtérülési idő forgatókönyv szerinti alakulása (eFt)	75
49. táblázat. A belső kamatlábak alakulása az egyes forgatókönyvek szerint (%).....	76
50. Táblázat. Érzékenységvizsgálat (eFt)	77
51. táblázat. Működési pénzáram működő ásványvízgyártó esetén (eFt)	78
52. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (1) ..	XIII
53. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (2) ..	XIII
54. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (3) ..	XIV
55. táblázat. A nyilvántartott álláskereső száma 2009-2010 (fő)	XV
56. táblázat. A háztartások száma és átlagos taglétszáma 2000-2009.....	XVI
57. táblázat. A foglalkoztatott által fizetendő járulékok 2011. január 1-jétől	XVII
58. táblázat. A foglalkoztatott által fizetendő járulékok 2011. január 1-jétől	XVII
59. táblázat. Beskatulyázott generációk	XVIII
60. táblázat. Az X és az Y generáció összehasonlítása.....	XVIII
61. táblázat. Palackozott víz értékesítése negyedévente 2009-2010-ben (millió liter)....	XIX
62. táblázat. Az ízesített ásványvizek fogyasztásának megoszlása 2007-ben (%).....	XXI
63. táblázat. Az AquaVit Kft. külső és belső tényezői	XXII
64. táblázat. Az AquaVit Kft. Számszerűsített SWOT analízise.....	XXIII
65. táblázat. Beruházás kezdeti kiadásai (eFt).....	XXIV
66. táblázat. Cash flow terv 2012-es évben (eFt)	XXV
67. táblázat. Pénzforgalmi terv 2012 (e Ft)	XXVI
68. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (1)	XXVII
69. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (2)	XXVII
70. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (3)	XXVIII

71. táblázat A kockázati mátrixhoz szükséges információk (4)	XXIX
72. táblázat. Az ásványvíz iparág ROI mutatója 2007-2010 (%)	XXXI
73. táblázat. A 2013-as üzleti év pénzforgalmi terve	XXXII
74. táblázat. A jövedelmezőségi index alakulása az egyes forgatókönyvek esetén ..	XXXIII
75. táblázat. Cash flow terv 2013 (eFt)	XXXIV

BEVEZETÉS

A kutatásom alapvető célja az, hogy egy induló vállalkozás számára a kék óceán stratégiára alapozott üzleti tervet készítsek. Dolgozatom témájaként az ízesített ásványvízpiac vizsgálatát választottam, és felmérem, a megtervezett jelentős innováció tartalmú termék piaci igényeit, a termelés gazdaságosságát. A szekunder és primer kutatási módszereket egyaránt alkalmazom. A fogyasztói igényeket online kérdőíves kutatással mérem fel. A dolgozatom újszerűségét jelzi, hogy nem a kialakult stratégiai alapokra helyezem az üzleti tervet, hanem egy feltörekvő módszert a kék óceán stratégiai megalapozottságot választottam.

Dolgozatomat az elméleti háttér rövid és tömör bemutatásával kezdem. A témakör rendkívül szerteágazó, ezért az egyes elemzési módszereket és funkcionális terveket nem mutatom be részletesen. A hazai szakirodalom bőven szolgáltat információt a témáról, gyakran fogok hivatkozni Herczeg János, Józsa László, Juhász Lajos, Kresalek Péter, és Illés Mária munkáira. Kutatásom során bemutatom az üzleti tervezést, mint a legelterjedtebben alkalmazott elemzési módszert, a kék óceán stratégiát és a beruházási tervet is. A tervezési folyamat komplexitásából következik, hogy a piaci igények, és gazdaságosság nem csak egy módszerrel mérhető fel, hanem számos az elemzési eszközök tárháza, amelyet az egyes tervek egymást átfedve hasznosítanak. A beruházási tervet az üzleti terv fontos kiegészítő elemzésének tekintem. A téma aktualitását jelzi, hogy a tervezésnek növekvő szerepe van a vállalkozások gazdaságos működésében, és a gazdasági válság hatására az egyes tervstruktúrák (stratégiai terv, üzleti terv, operatív terv) időtávjai leszűkültek, ezért az egyes terveket rövidebb időközoként készítik el.

Kutatásom fő részében az általam AquaVit Kft-nek nevezett vállalkozás kék óceán stratégiai tábláját, üzleti és beruházási tervét készítettem el. Munkám végeredményeként megkapom, hogy az induló vállalkozás létesítése megtérül-e, van-e a stratégiai tábla alapján meghatározott terméknek fizetőképessé kereslete, mekkora a beruházás kezdeti kiadása, működési árbevétele és költségei, a működéshez milyen szervezeti struktúra, létszámigény szükséges, és mekkora kapacitások szükségesek. Ezeknek a tényezőknek a vizsgálatához jelentős statisztikai adatgyűjtést végeztem (árajánlatok), és a lehetőségekhez mérten a lehető legrealisabb képet írom le az induló vállalkozásról.

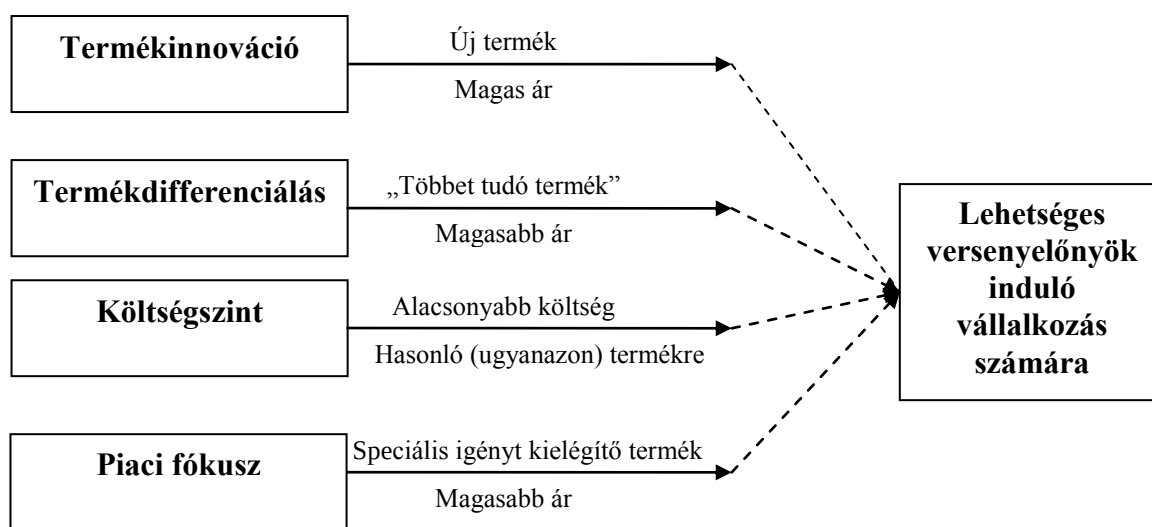
1. A TERVEZÉSRŐL ÁLTALÁBAN

„A tervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását jelenti” (Körmendi – Tóth 2006. 29. o.) A tervezéssel szembeni követelmények (Kresalek, 2003): A realitás, azaz a terv legyen végrehajtható, ne szabjunk túl szigorú, vagy laza követelményeket. Komplexitás, azaz a tervezés során mérlegelni kell az egymással kapcsolatban lévő tényezők várható alakulását, amely szerepet játszik a működésben. Valamint az egyes tervekben összefüggenek a funkcionális/rész területek. A konzisztencia szerint a tervben szereplő összekapcsolódó részterületeknek nem szabad ellentmondásosnak lennie. A rugalmasság követelménye a változó körülményekhez való alkalmazkodás szükségességét jelenti. Elkülöníthető a tervek és a tervezés rugalmassága, az előbbi esetén azt értik, hogy a gazdálkodás körülményei változhatnak, az utóbbin az akciókét. Varsányi (1996) további követelményeket is megfogalmaz: megalapozottságot (főként piaci és pénzügyi), teljesíthetőséget, kevésbé hangsúlyozott tartalmi arányosságot valamint, hogy a tervben a cél és az eszköz különválását. *„Bármely terv funkciója kettős: egyfelől célként használandó az alsóbb szintű tervek számára, másfelől a felsőbb szintű tervek megvalósításának eszköze”* (Dr. Gaál – Dr. Szabó 2007. 94. o.)

A tervezésnek egyaránt van belső és külső információ igénye. Induló vállalkozás esetén túlnyomórészt az utóbbira támaszkodhatunk, több éve piacon lévő vállalkozásnál jelentős arányt képviselnek a belső információk. A tervezés eszközeit Kresalek (2003) az alábbi szerint csoportosítja: (1) elemzőeszközök (SWOT, értéklánc); (2) heurisztikus eszközök (brainstorming); (3) prognosztikus eszközök (trendszerítés, regresszió elemzés); (4) értékelési és döntési eszközök (döntési fák, optimum számítások). A tervezés lehet egyenes (direkt) szemléletű és fordított (indirekt) logikájú, az előbbi megoldás főképpen az üzleti terv elkészítésekor jellemző (Hanyecz, 2011). A tervezés alapvető funkciói Kresalek (2003) alapján: a tudatos jövőalakítás, a vállalkozás felkészítése a jövő eseményeire, hatásaira, és mindezekon keresztül és az erőforrások felhasználásának optimalizálása. Az első ismerv megfogalmazását pontatlannak találom, véleményem szerint kifejezőbb a környezet változásaira való reagálás a hosszú távon sikeres működés érdekében. Összességében a tervezés hozzájárulhat: a piaci pozíció javításához, az optimális fejlődéshez, a célorientáltság fokozásához, a hatékonyságnöveléshez, a szervezet rugalmasságának fenntartásához, a problémák kezeléséhez, a megvalósítási folyamat értékeléséhez, végül pedig a vállalkozás eredményének maximalizálásához (Józsa, 2005).

2. AZ ÜZLETI TERV STRATÉGIAI MEGALAPOZÁSA

Dolgozatom induló vállalkozás(ok) tervezésével foglalkozik. Nélkülözhetetlen röviden foglalkoznom a stratégiával is, hiszen üzleti terv egyik legfontosabb ismérve az, hogy a vállalati stratégiából vezethető le, azaz illeszkedik a vállalkozás felső vezetése által kidolgozott stratégiai tervbe. Fülöp (2008) szerint az induló vállalatok stratégiája¹ nem különbözik a már működésben lévőtől, tehát alkalmazhatóak az általános módszerek, de elismeri, hogy a gyakorlatban elsősorban az üzleti tervet készítik el.² Véleménye szerint a legalapvetőbb stratégiai kérdés, amelyre egy vállalkozás indítása előtt választ kell kapjunk, hogy miben tudunk többet kínálni a vevőknek, mint a már piacon lévő vállalatok. Stratégiai irányként a következő négy területre építhetik a versenyelőnyöket. Az 1. ábrán látható módon az induló vállalkozások: (1) innovációval; (2) termékdifferenciálással; (3) hatékonyabb működéssel, (4) speciális piaci szegmensekre koncentrálva (Fülöp, 2008).



1. ábra. Lehetséges versenyelőnyök induló vállalkozások számára

Forrás: Fülöp (2008) 187. o.

Az innováció folyamatát a szakirodalmak legtöbbször az innovációs lánc ábrával mutatják be, az új ötletnek műszaki-technikai, piaci-kereskedelmi és gazdasági szempontoknak is meg kell felelnie (Roóz, 2003) (melléklet/34. ábra).

Az általános stratégiai eszköztár helyett, egy véleményem szerint jól alkalmazható (és egyre nagyobb hírnevet örvendő) módszert a kék óceán stratégia vizsgálatát és alkalmazását választottam a dolgozatomban.

¹ Saját szervezeti életgörbékük bevezető/kezdeti szakaszában vannak

² Ez nem azt jelenti, hogy a stratégiai terv nem ugyanolyan fontos.

Ennek két oka van: egyrészt a vörös óceánok elemzésére számos eszköz létezik (általuk a cégek képesek fennmaradni a versenyben a telített piacokon), amelyeket tartalmi kötöttségek miatt nem tudnék alaposan bemutatni, másrészt napjainkban egyre elismertebb és gyakrabban használt módszer, amely felkeltette az érdeklődésemet, mivel túlmutat a telített piacokon való versenyzéstől.

A vörös óceánok és a kék óceán stratégiák között alapvető különbségek vannak, ezt szemlélteti az alábbi 1. táblázat. A fő különbségek, amiket kiemelnék, hogy nem a versenytársak által is kiaknázott (telített) piacokon próbál magasabb részesedést szerezni, hanem új fizetőképes kereslet (nemcsak piaci rés) meghódítását tűzi ki célul.

1. táblázat. A vörös és a kék óceán stratégia összehasonlítása

Vörös óceán stratégia	Kék óceán stratégia
Meglévő piaci térben versenyez	Versenytől mentes piaci teret hoz létre
Legyőzi a konkurenciát	Jelentéktelenné teszi a versenyt
Kiaknázza a meglévő keresletet	Megteremti és meghódítja az új keresletet
Érték-költség kompromisszumot köt	Kitör az érték-költség kompromisszumokból.
A cég tevékenységeinek egész rendszerét a differenciálás vagy alacsony költség stratégiai választásával hangolja össze.	A cég tevékenységeinek egész rendszerét a differenciálás és az alacsony költség céljának egyidejű követésével hangolja össze.

Forrás: Kim – Mauborgne (2005) 33. o.

A kék óceán megalapozásának a lényege az értékinnováció (melléklet/42. ábra), ez a gondolkodásmód már régóta létezett, amelyet a differenciálás-alacsony költség dinamika támaszt alá.³

A kék óceán létrehozásához tervezési módszereket dolgoztak ki, amelyek közül a legfontosabb a stratégiai tábla.⁴ Ennek az eszköznek a kidolgozásában számos szubjektív elem van, ahány különböző személy és csoport feladata az elkészítése, annyiféle tábla fog készülni. A másik ehhez szorosan kötődő módszer a megszüntetni – csökkenteni – növelni - létrehozni háló, amely lényege szintén a telített piacoktól való elszakadás, mivel a javaknak és a működési folyamatnak vannak olyan elemei és tulajdonságai, amelyek eltávolíthatóak, valamint csökkenthetők a fogyasztói igények magasabb színvonalú kielégítésének érdekében növelhetőek, végül újabb (a vevők számára hasznos) funkciókkal is érdemes a terméket ellátni (Kim – Mauborge, 2005).

³ Az értékinnováció akkor jöhet létre, hogyha a vállalatok döntései, mind a költségstruktúrára mind a vásárlók felé kínált értékekre előnyös hatást gyakorolnak.

⁴ A kék óceán stratégia megvalósítása is kihívást jelent, de a dolgozatomban csak a tervezési módszerekkel foglalkozom.

Ez a logika, amelyet a kék óceán biztosít, már több elemzési módszerben és termelési filozófiában is megjelent, például a vevők igényeit célszerű vizsgálni értékelemzéssel (felesleges funkciók kiszűrhetők) és a Lean menedzsment is a termelési folyamatok egyszerűsítésére fókuszál (az értékelemzési módszereket és stratégiát lásd mellékletben). Az újdonságot én inkább abban véltem felfedezni, hogy ellent mond annak az alapvető marketing tételnek, miszerint a meglévő vevőket könnyebb megtartani és rájuk kell koncentrálni (magasabb szintű igény kielégítéssel), a kék óceánok felfedezése ezzel szemben az új vevőkör megcélzását jelenti, meg kell vizsgálni, hogy a nem vevők miért nem vásárolnak, és ennek a segítségével a vállalkozás túlléphet a telített piacon történő versengésen.

A kék óceán stratégiának megvannak a hátrányai is, Kotler-Keller (2006) alaplírávében is szerepel, hogy az első belépők magas költségei miatt gazdaságos lehet a követőnek lenni, Simkó (2007) is ehhez hasonlóan figyelmeztet, hogy a kék óceánok vörös óceánokká válhatnak, mivel a piacon megjelennek a cápák.⁵

⁵ Kotler – Keller (2006) művében ez a megállapítás nem a kék óceán stratégia (BOS) kapcsán történt, így nem tartalmazza a BOS több fő elemét (például a költségek csökkentése).

3. AZ ÜZLETI TERV

3.1. Az üzleti terv meghatározása

„Az üzleti terv a vállalkozás rövid- és középtávra vonatkozó elképzelései, céljai és eredményelvárásai, valamint a valós lehetőségei és adottságai közötti összhang kialakításának eszköze. Kijelöli azokat a teendőket és célokat, amelyeket középtávon kell szem előtt tartani.” (Kresalek 2003. 83. o.)

Az üzleti terv Herczeg és Juhász (2010) megfogalmazásában:

- A vállalkozások iránytűje, kijelöli az üzletmenetüket egy meghatározott időszakra vonatkozóan.
- A működés során felvetődő problémák felismeréséhez és megoldásához szisztematikus utat biztosít.
- Eszköz a környezet nyújtotta lehetőségek és a vállalkozás adottságainak összehangolására, melynek során lehetővé válik a környezeti lehetőségek kihasználására, valamint a kockázati tényezők kezelésére.
- Részét képezi a vállalati stratégiának, vagyis összhangban van a stratégiai tervvel.

„Az üzleti tervezésnek kettős szerepe van, egyrészt a stratégia megvalósíthatóságának és finanszírozhatóságának ellenőrzése, másrészt a stratégia elérésének biztosítása az éves operatív terveken keresztül.” (Szóka 2007. 35. o.)

„Fő célja zárni a stratégiai részt az üzleti terv és a stratégiai célállapot között” (Tirnitz 2006. 13. o.)

Balatoni és Tari (2007) szerint az üzleti terv a stratégia megvalósításának előkészítését szolgálja és az időhorizontjára eső akciókat és projekteket is magába foglalja. Megjegyzik azt is, hogy az induló vállalkozásoknál különösen fontos szerepet tölt be az egész koncepció kialakításában (több vállalkozó nem készít, stratégiai tervet csupán a fejükben vannak az elképzelések) és a finanszírozási feltételek megteremtésében. Induló vállalkozásoknál készített üzleti tervben az utóbbi okból kifolyólag stratégiai elemeket is szerepeltetnek. Egyes szakirodalmak különbséget is tesznek az induló, illetve a már működő vállalkozásokra készített üzleti tervek között (Balatoni-Tari, 2007).

*„Az üzleti tervezés egy területet nyújt a vállalkozás céljainak, lehetőségeinek, erőforrásainak, feladatainak, piaci pozícióinak, kockázatainak, költség- és jövedelem viszonyainak vizsgálatához.”*⁶

⁶ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/az-uzleti-tervezes-alapjai/>

3.2. Az üzleti tervről általában

Alapvető különbségek vannak a vállalkozás önmagának és a másoknak készített üzleti tervben.⁷ Az egyes szempontok szerinti eltéréseket lásd az alábbi táblázatban. Az eltérések az egyes fejezetek részletességében, szükséges mellékelt dokumentumokban mutatkoznak meg. Induló vállalkozás esetén a cég nemcsak saját magának, de a külső befektetőknek is készíti az üzleti tervet, tehát egybemosódnak a 2. táblázatban látható jellemzők.

2. táblázat. Az önmagunknak és másoknak készített üzleti terv közötti különbségek

Jellemzők	Másoknak készített terv	Önmagunknak készített terv
1. Kik vagyunk?	Fontos a vállalkozói csapat bemutatása (önéletrajzok)	Nincs jelentősége
2. Üzleti titok	Nem osztunk meg minden információt (pl. új termék licenc)	Minden adatot felhasználunk
3. Pénzügyi terv	Részletesebb (pl. banki hitelfelvételhez követelmény)	Kevésbé részletes, tartalmazhat egyéb kiegészítéseket
4. Tervdokumentáció	Szerződések és egyéb dokumentumok melléklete (bizonyítani a partner készségét az együttműködésre)	Kevesebb dokumentum is elég
5. Résztervek	Nem fontos, elég utalni rá.	Tűzvédelmi, munkaköri leírások, arculati tervek szerepelnek benne

Forrás: Saját szerkesztés (2011) Szirmai-Klein (2010) alapján

Az üzleti terv céljában, feladataiban és időhorizontjában a stratégiai terv, és az operatív terv között helyezkedik el. Az alább 3-as számú táblázat részletesen tartalmazza e három tervezési eszköztár célját, feladatait és időhorizontját. Az utóbbit illetően napjainkban jelentős változások tapasztalhatók, az időtávok nagymértékben lerövidültek a bizonytalan környezet hatására. A gyakorlatban ezért az üzleti és a stratégiai terv időtartama gyakran megegyezhet (1 év, vagy akár annál rövidebb időszak), és az operatív tervezésre is a havonta történő elkészítés jellemző (melléklet/35-36. ábra).

⁷ Idegen tőke bevonása (másoknak készített terv) esetén a két leggyakoribb forma a hitelfelvétel és a vissza nem térítendő támogatás, az utóbbinál a hosszú távú fenntarthatóság is fontos szempont (Bálint et al., 2006)

3. táblázat. A tervezési lépcsők jellemzése

	Stratégiai tervezés	Üzleti tervezés	Operatív tervezés
Célja	▪ Tartós versenyképesség biztosítása ▪ Tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés ▪ Társadalmi/környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás	▪ Stratégia megvalósíthatóságának ellenőrzése ▪ Stratégiai elérésének biztosítása az éves operatív tervezésen keresztül	▪ Üzleti terv célkitűzéseinek konkretizálása operatív szinten ▪ Tevékenységek részletes meghatározása ▪ Felelősség megismerésének a cselekvési tervben ▪ Célok évközi megvalósításának ellenőrizhetőségének tétele
Feladatai	▪ Misszió, vízió megfogalmazása ▪ Stratégiai elemzések készítése ▪ Alap-, funkcionális, versenystratégiák kidolgozása ▪ Stratégiai célok rögzítése ▪ Stratégiai akciók megfogalmazása, előzetes kiválasztás	▪ Stratégiai akciók számszerűsítése, értékelése ▪ Bázisterv kidolgozása ▪ Sarokszámok meghatározása az éves operatív tervezés számára	▪ Cselekvési tervek (értékesítés, beszerzés, termelés, beruházás, K+F, személyzeti, költség-, eredmény-, mérleg és cash-flow tervek) kidolgozása ▪ Tervek gyúrása, véglegesítése ▪ Eredmények összevetése az üzleti terv sarokszámaival
Időhorizont	▪ Hosszú időtáv ▪ Aggregált, minőségi adatok	▪ Középtávú ▪ Mennyiségi, átfogó adatok	▪ Egy évre szóló (havi, negyedéves bontású) ▪ Pontos, részletes adatok

Forrás: Szóka 2007. 37. o.; Tirmitz (2006)

Üzlet tervet a vállalkozások több okból készíthetnek: hiteligénylés kapcsán, a lehetséges befektetők számára, kiemelt üzleti partnerek részére, új termék bevezetéséhez, cég alapításakor, de fontos a folyamatos működés közben a vállalkozás számára is. Induló vállalkozások esetén döntés megalapozásához elengedhetetlen, miszerint életképes-e az ötlet, létrehozható-e a vállalkozást, kigazdálkodható-e a tulajdonosok elvárt hozama (Herczeg – Juhász, 2010; Bálint et al., 2006; Kresalek, 2003).

Röviden az üzleti terv tartalmazza azt, hogy hogyan fogja a vállalkozás felhasználni az erőforrásait, ennek milyen költségei és tőkeigénye van, mi a termékvonala és kik a vevői, milyen források bevonása szükséges, a tevékenység eredményességét és kockázatait stb.

Tehát több funkcionális területet ölel fel az üzleti terv, azonban a fejezetek tartalmára vonatkozóan nincs kötelező jellegű előírás, a szakirodalomban jelentős különbségek mutatkoznak. Az egyes fejezetek részletezettsége kapcsán a szakirodalom egyetértene abban, hogy a terv célja határozza meg és az, hogy kinek készítjük el (melléklet/36-38. ábra).

Az üzleti terv készítésének folyamatát számos különböző módon ábrázolták (melléklet/38. ábra). Mindegyik fő eleme a folyamatos információ és adatgyűjtés, a vállalati stratégiából történő levezetés, mérföldkövenkénti visszacsatolások, helyzetelemzés, célok célmutatók elkészítése, az egyes funkcionális tervek kidolgozása és végül a döntés (Bálint et al., 2006; Hanyecz, 2006)

3.3. A külső befektetők (bankok) igényei az üzleti terv fejezeteiről

Az egyes bankok a hitelkérelmi adatlapjukban megfogalmazottakat igénylik a vállalkozóktól. A hitelkérelem részeként, szükséges dokumentumok között szerepeltetik az üzleti tervet. A fontosabb likviditási helyzettel kapcsolatos kérdéseket a hitelkérelmi adatlap is tartalmazza. Minden ilyen kérelemnek tartalmaznia kell a vállalkozás főbb adatait, a szállítóival és vevőivel kapcsolatos főbb információkat, más bankoknál lévő hitelek és azok összegét, egyéb kötelezettségeket, aktuális és évközi pénzügyi beszámolóit. A beruházási adatokat a beruházási kérdőívnek megfelelően kell szerepeltetni, például a K&H bank erre külön kiegészítő mellékletet ad (fontos az időtartam, megtérülési idő, kivitelezőről információk, költségterv).⁸

Projekthitel esetén az egyes bankok igényei nagyon hasonlóak:⁹

- a projekt részletes leírása,
- a hitelfelvevő cégjogi és gazdálkodási alapidokumentumai,
- a projektszponzorok pénzügyi helyzetét bemutató információk (pl. éves jelentést, referenciák stb.),
- a beruházás részletes műszaki tervének, tervezett időbeli ütemezése,
- az ügyfél vagy külső szakértők által készített piaci tanulmányok, pénzügyi tervek, illetve megvalósíthatósági tanulmányok,
- a projekttel összefüggésben megkötni tervezett vagy már megkötött szerződések,
- és egyéb, a projekttel összefüggő információk.

3.4. Az üzleti terv fejezeteinek rövid tartalma

3.4.1. Vezetői összefoglaló

A vállalkozók és vállalkozás bemutatása, az üzlet terv megírásának célja, piaci lehetőségek, az üzleti ötlet tömör leírása és az elérni kívánt célok kitűzése szerepel a vezetői összefoglalóban.

⁸ Forrás: OTP, FHB és K&H bankok hitelkérelmi adatlapjai (2011)

⁹ Forrás: www.otpbank.hu/portal/hu/KNV/Finanszirozas; FHB Hitelkérelmi Adatlap Projekthitel igényléséhez

Célszerű számszerű adatokat is bemutatni, esetleg főbb teljesítménymutatókat kiemelni (Herczeg - Juhász, 2010; Kresalek, 2003).¹⁰ Fő célja az üzleti terv lényegi összefoglalása, a gyors megismerést és/vagy áttekintést hivatott szolgálni.¹¹

3.4.2. *A vállalkozás bemutatása*

Tartalmazza a társasági formát, a főprofil, a vállalkozás székhelyét, telephelyeit, méretét, jogi képviselőjét, könyvvizsgáló nevét, a kompetenciákat és képességeket stb. Induló vállalkozás esetén a vállalkozó korábbi tapasztalatai, szakmai sikerei is szerepelnek (ilyenkor a vállalkozó bemutatása is célszerű). Kresalek (2003) ide sorolja a vállalkozás sikerességét indokoló tényezőket, az olvasó meggyőzését. Véleményem szerint ezek az elemek a vezetői összefoglalóban és a pénzügyi tervben kell, hogy szerepeljenek.¹²

3.4.3. *Vállalkozás környezetének elemzése*

Legfőbb része a Porter-i öttényezős versenymodell alapján az iparági tényezők vizsgálata és az általános trendek előrejelzése (Porter, 2006, melléklet/39. ábra).¹³ Az iparágon belüli várható új termékek és fejlesztések áttekintése, versenytársak részletes elemzése, a kooperációs lehetőségek bemutatása (Balatoni – Tari, 2007). A szakirodalmak a környezet vizsgálatakor alapvetően az iparági környezet bemutatását tartják fontosnak, azonban kihangsúlyoznám, hogy a jelenkori turbulens környezetben a külső környezet elemzése is nélkülözhetetlen (vállalkozás mérete és célcsoportjai alapján több szinten is elvégezhető).¹⁴ A szervezet környezetének a szakirodalmak három szintjét különböztetik meg (Fülöp, 2008; Marosán, 2003, Herczeg, 2010)

1. szint a *tág környezet* magába foglalja az iparágak egész sorát, szokás makrokörnyezet néven is illetni.
2. szint az *iparági környezet*: amelyet a vállalatok azon csoportja alkot, amelyek azonos fogyasztói igényt, kielégítő terméket/ szolgáltatást gyártanak és hasonló profilú beszállítókkal és vevőkkel állnak kapcsolatban.
3. szint a *működési környezet* elemzésére azért van szükség, mert a versenypiacon a konkrét versenytársak száma, akik hasonló stratégiát folytatnak és vagy hasonló célcsoport igényeit elégítik ki kisebb az összes megegyező profilú vállalkozásnál.

Józsa (2005) is hasonló logika alapján a külső környezetet és a versenyhelyzetet definiálja.

¹⁰ http://vallalkozokedv.webkatalogus.com/uzleti_terv.html

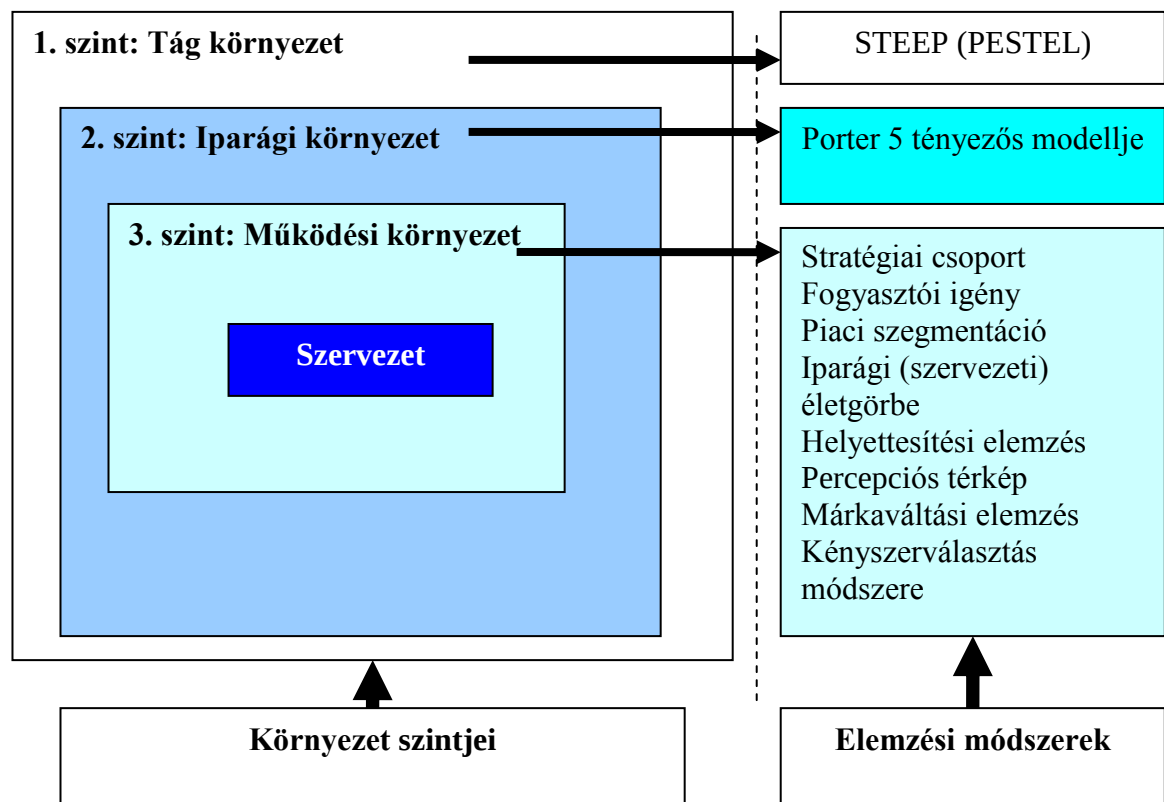
¹¹ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/az-uzleti-tervezes-alapjai/>

¹² <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/az-uzleti-tervezes-alapjai/>

¹³ Versenymodell elemei: Vevők, szállítók alkupozíciója, helyettesítő terméket gyártók, valamint potenciális piacra lépők fenyegetése és a vállalatok közötti verseny (Porter, 2006).

¹⁴ A külső környezet elemzéshez használhatjuk a több elnevezéssel illetett STEEP, PEST vagy PESTEL elemzést, amely a társadalmi, politikai-jogi, gazdasági, természeti és technológiai tényezők feltárását jelenti országos, iparági vagy régió szintjén (Marosán, 2003; Józsa, 2005).

Bálint et al. (2006) szerint a környezetelemzés részét képezheti az iparági SWOT analízis, stakeholder elemzés (érintettek és érdekeik), a problémafa – célfa elemzés, és gazdasági előrejelzések is (Darnai, 2007).¹⁵



2. ábra. A környezet szintje és a hozzá tartozó elemzési módszerek

Forrás: Saját szerkesztés (2011), Marosán (2003) és Józsa (2005) alapján

3.4.4. Működtetési terv (termelési és logisztikai)

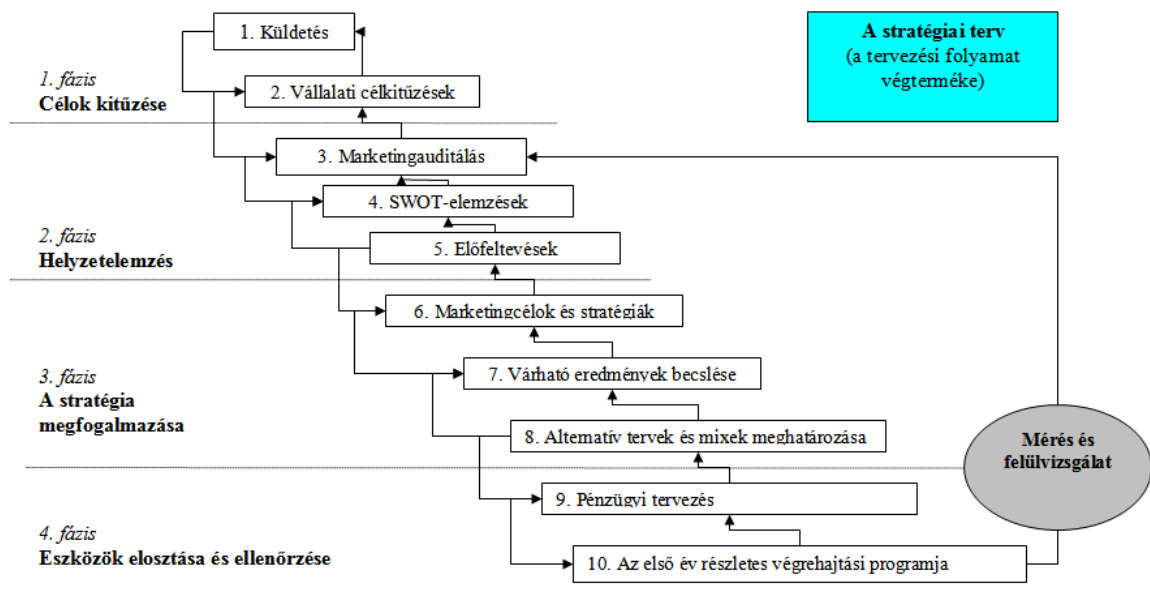
A kutatásomban termelő vállalkozás üzleti tervét készítem el, ezért ez a rövid vázlat a működési tervről szigorúan termelési tevékenységet folytatókra vonatkozik, ezzel szemben a kereskedelmi és szolgáltató cégeknél más tényezőket célszerű vizsgálni (bizonyos átfedések vannak). A működési terv tartalmazza a tevékenység bemutatását, a termelési filozófiát (esetleg JIT rendszer a cél) és az ahhoz szükséges pénzbeli és nem pénzbeli erőforrásokat (például anyagszükséglet tervezése MRP módszerrel). Tartalmazza a kapacitásokat, a termelési volument, a technológia bemutatását, a minőségügyi szabványokat induló vállalkozás esetén a létesítmény-elhelyezést is. Valamint választ ad arra a kérdésre is, hogy az egyes alapanyagokat gyártani vagy vásárolni éri meg jobban.

¹⁵ A problémafa-célfa elemzés a vissza nem térítendő (EU pályázati) források követelménye, a gazdasági előrejelzések a scenárió technikákat és a trendszámítást stb. jelentik.

Fontos eleme a csomagolás típusa és erőforrásigénye, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások és a készletgazdálkodás is (Herczeg – Juhász, 2010; Koltai, 2006; Vörös, 2010). Egyes szakirodalmak a kereslet előrejelzését is (keresletmenedzsment) ebbe a témakörbe sorolják (Kovács, 2001).

3.4.5. Marketingterv

A marketingtervezés lépéseit mutatja a 3. ábra. Négy fő fázisa különíthető el: (1) célok és küldetés kitűzése (2) helyzetelemzés, (3) marketingstratégia meghatározása (4) megvalósítás és ellenőrzés.



3. ábra. A stratégiai marketingtervezési folyamat 10 lépése

Forrás: McDonald (2002) 39. o.

Herczeg - Juhász (2010) alapján a marketingterv a következő elemeket tartalmazza:¹⁶

1. Pillanatnyi helyzetkép elemzése
2. Lehetőségek és problémák elemzése
3. Célok megfogalmazása
4. Marketingeszközök meghatározása¹⁷
5. Cselekvési programok kidolgozása
6. Végrehajtás
7. Ellenőrzés

A fenti felsorolás lényegében megegyezik az ábrán látható elemekkel. Én arra hívnám fel a figyelmet, hogy az iparági környezet elemzése, bár szerepel a marketingtervek elemeként, nem tartom szükségesnek kétszer bemutatni a tervben. Egyes szakirodalmak az

¹⁶ Kotler-Keller (2006) alapján a marketingstratégiai terv öt fő része van: (1) vezetői összefoglaló; (2) helyzetelmés, (3) marketingstratégia; (4) pénzügyi előrejelzések; (5) megvalósítás ellenőrzése

¹⁷ A termékpolitika, árpolitika értékesítési politika, azaz 4P marketing mix meghatározását jelenti.

új termék bevezetését, és terméktulajdonságokat a marketingterv részeként tárgyalják, én ezzel szemben magas mértékű innováció esetén (Ansoff mátrixba sorolva termékfejlesztés, esetleg diverzifikáció) javasolom külön fejezetben történő vizsgálatát.

A marketingtervben lényeges meghatároznunk az egyes termékek vevőkörét (piac szegmentáció után kijelölni a célcsoportokat), a termék tulajdonságait, az árazási stratégiát, az elosztási módokat és az eladást ösztönző eszközöket, azaz a 4P marketing mixet.¹⁸

Kiemelem az árképzési módszereket mivel a termék ára az egyik legfontosabb tényező a profitmaximalizálás szempontjából, amely elméletben lehet költségalapú, keresletalapú és versenytárs alapú árképzés, a gyakorlat viszont e három ötvözetét is alkalmazza (Chikán, 2005; Bauer - Berács, 2003; melléklet/43-46). Az árak meghatározását a költség - kalkulációs módszer is jelentősen befolyásolja. Controlling szemléletben az árképzési módszerek a következők: pótlékoló (normatív vagy osztókalkulációval számolt költségekre), változó költségeken alapuló (minimális ár a közvetlen költség) kalkuláció, célköltség-számítás módszere a piaci árképzés (Sinkovics, 2011b).¹⁹

Az üzleti terv alapját képező fő érdemi része az értékesítési prognózis, azaz az értékesítési terv, amelyből elkészíthető az árbevétel terv is (Herczeg – Juhász, 2010; Józsa, 2003b). Új és jelentős innováció tartalmú termékek esetén, annak pozicionálása, az árának és célpiacának meghatározása a legfőbb feladat.²⁰ Ebben az esetben különösen nehéz a kereslet előrejelzése, a bevezetés időszakában nem teljesen megbízható (inkább irányadó) kvalitatív módszerek (szakértői becslés, csoportmunkamódszerek és történelmi analógiák) alkalmazhatóak, mivel nem rendelkezik a vállalkozás múltbéli értékesítési adatokkal (Józsa, 2003b; Koltay, 2006). Magának a terméknek a részletes bemutatását új termék esetén ismételten külön fejezetbe illesztéssel javasolom.

3.4.6. Szervezeti terv

A szervezeti struktúrát és felépítést, a létszámszükségletét (szakemberigény), bérezési rendszert (teljesítményösztönzés) és a személyzeti politikáját kell induló vállalkozás esetén megtervezni.

A személyzeti politika komplex az alkalmazottak kiválasztásának ütemezését, módszereit, javadalmazási rendszert és a munkaerőképzést is magába foglalja.²¹

¹⁸ A célcsoport meghatározása az STP marketing része (piacszegmenáció – célcsoportképzés - pozicionálás)

¹⁹ Vannak az árképzésnek speciális formái is: dömping ár, csúszóár, bevezető ár, beetető ár, lélektani ár, behatoló ár, csomag ár, lefőlőző, árvonal (Józsa, 2003a)

²⁰ Megjegyezném, hogy a termékfejlesztés is része a marketingnek, e folyamatot lásd mellékletben.

²¹ http://vallalkozokedv.webkatalogus.com/uzleti_terv.html

A létszámtervezés mélysége alapján különböző lehet: szervezeti egység szintre, munkakörökre, teljes összlétszámra és foglalkozási formánként lebontott (Dara – Szetei – Czakó, 2008). Továbbá a vállalkozás vezetőinek képességeire és kompetenciáira helyeződik a hangsúly, amennyiben a vállalkozás bemutatásánál nem szerepel külön. A szervezeti forma határozza meg a hatásköröket, és a munkamegosztást. Kisvállalkozások többnyire a lineáris szervezeti struktúrát alakítják ki (egyvonalas szervezet klasszikus formája) (Herczeg – Kópházi, 2000). Célszerű a Felügyelőbizottság tagjait is bemutatni, a vezetői információs rendszert kidolgozni (Herczeg – Juhász, 2010). Működő vállalkozás esetén szervezetfejlesztési kérdéseket is tartalmaz.

Jackel – Nagy (2009) az alábbi 4. táblázatban foglalja össze az emberi erőforrás tervezés fázisait.

4. táblázat. A tervezés fázisai

A tervezés fázisai:
A szervezeti célok eléréséhez szükséges létszámgény meghatározása
A rendelkezésre álló létszámfedezet meghatározása
Az igény és a fedezet egymáshoz való viszonyának vizsgálata, következtetések levonása.

Forrás: Jackel – Nagy (2009) 111. o.

3.4.7. Finanszírozási terv

„A finanszírozási intézkedések olyan pénzügyi források szerzését szolgálják, amelyeket a tőkejuttató biztosít. A finanszírozási döntések a tőkeszerző vállalat és a tőkejuttató(k) közötti pénzügyi kapcsolatok kiépítésére vonatkozó döntések” (Katits, 2002. 20. o.)

5. táblázat. A finanszírozási formák csoportosítási lehetőségei

Időtáv alapján	Forrás eredete alapján	Forrás jellege
Rövid távú	Belső finanszírozás	Önfinanszírozásból származó tőke (saját)
Közép távú	Külső finanszírozás	Pénzpiac közvetítésével szerzett tőke (idegen tőke)
Hosszú távú		

Forrás: Saját szerkesztés Katits (2002), Szóka (2010) és Chikán (2006) alapján

A források csoportosítási lehetőségeit ábrázolja a fenti 5. táblázat. Magyarországon a vállalkozások finanszírozásában jelentős szerep jut a pénzintézeteknek, mivel a KKV szektorra jellemző a krónikus alulfinanszírozottság. Finanszírozási kérdés a tőkeszerkezet kialakítása és a források beszerzése.

Induló kis- és középvállalkozások esetében a forrási lehetőségek szűkösebbek, a belső és a külső finanszírozási csoportosítást választva a következők lehetnek (Béza et al., 2007; Szóka, 2010):

- 1) *Belső finanszírozási* formák közül: jegyzett tőke biztosítása és tagi kölcsön.
- 2) *Külső finanszírozás*: pénzügyi hitelfelvétel, lízing, kapott vissza nem térítendő támogatás (EU pályázat források), üzleti angyalok és a kockázat tőke.

Meg kell állapítani a tőkeköltségeket, és el kell készíteni a hiteltörlesztési terveket is (Sinkovics, 2011a). A következő elveknek megfelelően kell a finanszírozási stratégiát meghatározni: biztonság követelménye, jövedelmezőség, likviditás és fizetőképesség és a függetlenség (Chikán, 2006). A finanszírozási stratégia alapvetően három féle lehet: szolid, konzervatív és agresszív. A stratégia az eszközök és források összhangjára vonatkozik, kiszámítása pedig a nettó forgótőke és a tartós forgóeszközök egymáshoz viszonyított értékéből történik (ha például egyenlő, akkor konzervatív). Mindhárom stratégiának megvan a maga előnye és hátránya, a szakirodalom nem jelöli ki melyiket célszerű választani (Szóka, 2010; Chikán, 2006). Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a Magyarországon induló vállalkozások nagy aránya alulfinanszírozott, mert a források beszerzése nehéz, ezért a finanszírozási stratégiát a szükséghelyzet határozza meg, amelyet a működés során majd lehet korrigálni (Antal-Pomázi, 2007). A likviditási helyzetet jelentősen befolyásolja a pénzkonverziós ciklus (melléklet/46-47. ábra). Induló vállalkozásoknál a nettó forgótőke tervezése problémákba ütközik, mivel a tartós forgóeszközök mértéke még nem ismert.

3.4.8. Pénzügyi terv

Az üzleti terv legfontosabb részének a pénzügyi tervet tartják, mivel ebből derül ki, hogy a vállalkozás gazdaságosan tud-e működni. A pénzügyi terv a következőket tartalmazza: nyitó és záró mérleg, eredményterv (jövedelemterv) likviditási terv, cash flow terv, pénzforgalmi terv, fedezeti pont elemzés, végül a kiindulási és jövőbeli állapot összehasonlítása (Herczeg - Juhász, 2010; Katits, 2002; Jackel – Nagy, 2009). A gazdaságosság határának kiszámítása, a nyereségelvárás becslését jelenti, amely a kalkulatív kamatláb segítségével történik, de a tőkeszerkezet (saját-idegen tőke aránya) függvénye (Juhász, 2011).²²

Induló vállalkozások esetében célszerű az önköltség-számítást is szerepeltetni a tervben. Két fő önköltség-számítási módszer közül választhatnak a vállalkozások: a rész és a teljes önköltség, előbbi használata a gyakoribb, a kontrollerek többsége ezt javasolja.²³

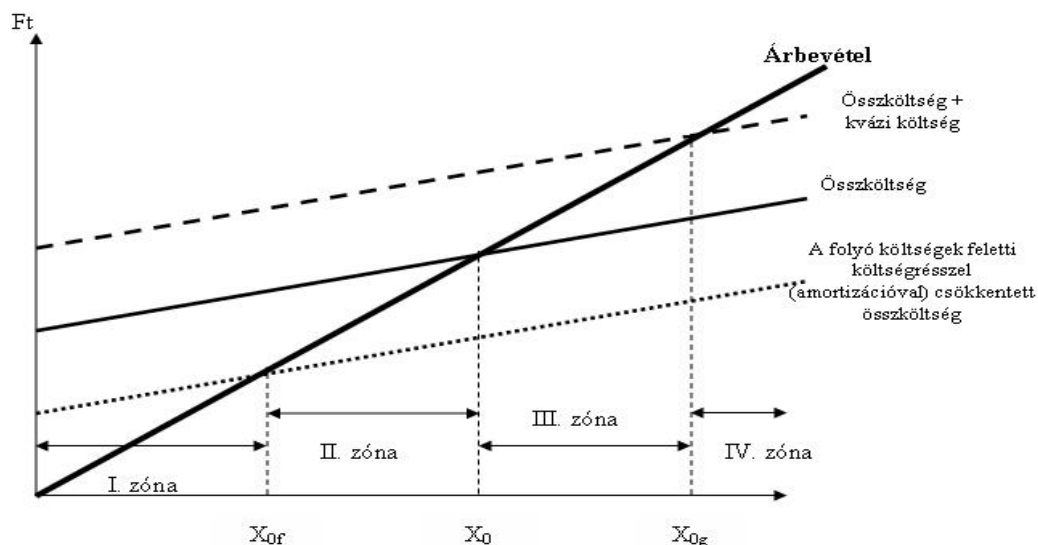
²² Jövedelmezőségi elvárás=Saját tőke után felszámított állampapír piaci referenciahozam+idegen tőke használati ára(kamat)+vállalkozói nyereségelvárás (teljes tőkére)+kockázat nyereségelvárás (teljes tőkére).

²³ REFA Samling Projektcontroller segédanyag (2011)

A hagyományos tervezési módszerekkel ellentétben (főként a likviditás és költségterv), a dinamikus kerettervek kerülnek előtérbe, azaz az egyszerű előrejelzéstől eltérően célszerű gördülő előrejelzést folytatni (Böcskei, 2008).

A fedezeti ábra elemzést (5. ábra) a gyakorlatban jól alkalmazható három metszéspontos fedezet ábrával célszerű elvégezni, amely már nem mennyiséget, hanem árbevételt alkalmazza mérceként (Illés, 2008; Herczeg - Juhász, 2010).²⁴

Katits (2002) azonban felhívja a figyelmet, hogy a többtermékes vállalkozásoknál a fix költség kezelése problémát okozhat, nem biztos, hogy minden terméket a termelésbe be kell vonni. A megoldást a globális, vagy a differenciált fix költség-kezelés jelentheti (ezek az önköltségszámítás fajtájától függetnek az első a közvetlen önköltségből a második a teljes önköltségből eredeztethető) (Katits, 2002). Véleményem szerint azonban nem a fedezetszámításból kell kiderülni, hogy az adott terméket gazdaságos-e előállítani. Vannak megbízhatóbb módszerek erre vonatkozóan (például gazdálkodási szemléletű BCG mátrix értékesítési prognózisok, önköltségszámítás, fogyasztói igény elemzések) (Juhász, 2008).



4. ábra. A három metszéspontos fedezeti pont elemzés

Forrás: Illés (2008) 350. o.

A három metszéspontos fedezeti ábra pontjai: (1) folyó költségeket, (2) számviteli költségeket megtérítő és (3) gazdaságos működést biztosító árbevétel (képleteket lásd mellékletben). Azt a zónát kell részletesen értékelni, amelyikben mi vagyunk, és változtatásokkal a cégünk a következőbe kerülhet (két zónát nem szokás átugrani, lépcsőzetesen lehet fejlődni) (Illés, 2008).

²⁴ A vállalkozások többtermékes mivoltából fakadóan a fedezeti mennyiség nem meghatározható, a fedezeti árbevétel viszont igen.

Az elemzés továbbfejleszthető, akár több metszéspontos fedezeti ábra is meghatározható. A költségek növekedése (infláció) is beépíthető a modellbe (Sinkovics, 2008). Ennek a módszernek az a hátránya, hogy tervezés esetén csak az általunk választott árat és ez alapján árbevétel tudunk figyelembe venni, viszont ezek a tényezők a piac és kereslet (vevőpartnerrel történő egyeztetések) függvénye, tehát a cég (vevővel szembeni) alkupozíciója jelentősen fogja az eredményt befolyásolni.

3.4.9. Kockázati terv

A kockázati tervet, azaz a működés kockázatait és azok hatását nem szabad az üzleti tervből kihagyni, meggyőző erőként hathat, amennyiben jól megtervezett kezelési alternatíváink vannak a bizonytalanságot okozó tényezőkre (Kresalek, 2003).²⁵

A tervben tehát fel kell mérni a kockázatot okozó tényezőket, azok hatását (ezekhez mutatókat kell rendelni és a lehető legpontosabban megbecsülni, például az árbevételre van hatással) és bekövetkezési valószínűségét, ebből készíthető el a hatás-valószínűség mátrix (PMBook Guide, 2006).

Ezek után a kezelési módszereket, és lehetőségeket kell feltárnunk (melléklet/50-51. ábra). További módszerek, amelyek a kockázati tervben szerepeltethetők: kalkulatív kamatláb emelése (eleget tesz-e magasabb megtérülési követelménynek), érzékenységi vizsgálat, forgatókönyv elemzés, szimuláció és a fedezeti pont elemzés is (Tétényi – Gyulai, 2001; Herczeg – Juhász, 2010).²⁶ Az átláthatóság követelménye miatt nem célszerű az összes számítási módszert alkalmazni, érdemes egy mellett elköteleznie magát a készítőnek. A kockázati mátrixba beillesztve az egyes bizonytalansági forrásokat, a kockázatokat elkerülhetjük, csökkenthetjük, illetve elfogadhatjuk (Kovács, 2011).

3.5. Az egyes fejezetek közötti összefüggések

Az üzleti terv fejezetei, azaz a funkcionális területek jelentős mértékben egymásra épülnek. A termelési és a szervezeti tervből készíthető el a vállalkozás költségterve, a marketingtervből pedig az árbevételi terv következik. A termelési kapacitások, a logisztikai tevékenység a termékminőség alapját képezi a marketingtevnek, a finanszírozási terv meghatározza a pénzügyi erőforrásokat, ezért hatása van a

²⁵ A kockázat nem jelent feltétlenül negatív eseményt, bekövetkezése lehet pozitív is a vállalkozásunk számára (Juhász – Herczeg, 2010). Egyes szakirodalmak viszont csakis károkkal és veszteségekkel hozzák összefüggésbe (Chikán, 2006; Béza et al., 2007), szerintük a pozitív kimenetelű kockázat helyes megfogalmazása esély.

²⁶ Ismeretesek további módszerek is, de inkább az adott beruházás gazdaságossági számítások témakörébe tartoznak (például kritikus érték számítások).

kapacitásokra, létszámra és a felhasználható marketingköltségekre is, végül költségei is vannak a forrásoknak.

A környezetelemzés befolyásolja a lehetőségeket, az iparág ismeretéből pedig a költségszintre is lehet következtetni. A szervezeti tervben az alkalmazottak képességei és kompetenciái jelentős befolyással vannak a termelési (és szellemi) kapacitásokra. Tehát annak ellenére, hogy rendszerint az egyes funkcionális terveket, az adott témához hozzáértő szakember készíti el, nem hagyhatja figyelmen kívül a többi tervben szereplő eredményeket, lehetőségeket és célokat. Az egymásra épülés, mint ahogy a fenti példákban is látszik, jelentős. Nincs egyik fejezetnek sem mindenhatósága, bár főleg likviditási és megtérülési szempontból nézve a pénzügyi tervet tartják a leghangsúlyosabbnak, azonban az üzemeltetési és a marketingterv azzal egyenértékűnek tekinthető. Általánosságban tehát megállapítható, hogy a befektetők a pénzügyi tervet részesítik előnyben.

4. BERUHÁZÁSI TERV

A beruházások reál javakba (állóeszközökbe, azaz tárgyi és forgóeszközökbe) való befektetést jelentenek. Két alapvető számítási módszer ismeretes a statikus és a dinamikus.²⁷ A statikus számításokban nem szerepel az időtényező. Létjogosultsága a teljes élettartamot átfogó állóeszköz beruházások esetén van, mivel a dolgozatomban ezt a módszert nem használom, ezért a dinamikus módszereket ismertetem (Illés, 2008; Tétényi, 2001).

Az időpreferencia számításához a kalkulatív kamatlábat használjuk (több elnevezéssel is illetik). Pénzügyes szemléletben a mértéke szubjektív, minimális iránymutatást adnak a szakirodalmak a megválasztásához, gazdálkodási szemléletben viszont kiszámolható, erre Illés (2008) több alternatívát is ad. Egyrészt használhatjuk béta kockázati tényezővel korrigált képletet, másrészt összeadhatjuk az állampapír piaci referenciahozamot, az iparágban elérhető hozamot (iparági átlag) és az egyedi kockázati tényezőt (Illés, 2008).

A beruházási terv elkészítéséhez először a beruházás kezdeti kiadását, pénzáramait és élettartamát kell megbecsülnünk (melléklet/53). Modern szemléletben a működési pénzáram számításakor az adózott eredményt és értékcsökkenési leírás összegét, régen az adózás előtti eredményt+leírás bevételt alkalmazták, ez a változás likviditási szemléletet tükrözi. A számítási módszerek a következők (Brealy – Myers, 2005; Szóka, 2010; Bélyácz, 2007; Pálinkó – Szabó, 2008):

1. *Nettó jelenérték* (NPV, diszkontált jelenérték): a hozamok kalkulatív kamatlábbal történő diszkontálását és összegezését jelenti, amiből a le kell vonni a beruházás kezdeti költségeit. A szabály alapján az a beruházás fogadható el (gazdaságos), amely nettó jelenértéke 0, vagy annál nagyobb. Hibás az a nézet (pl. Bélyácz, 2007), hogy NPV=0 esetben eldöntetlen a beruházási kérdés, pedig ebben az esetben is megtérül az elvárt hozam, de innovációs jutalom (extraprofit) nem képződik. A becsléseknél a leggyakoribb az a feltételezés, hogy a működési pénzáramok évente azonos összegűek, ebben az esetben az NPV kiszámítása egyszerűbb, az annuitás számítás módszere alkalmazható. A nettó jelenérték képlete túl általános, ezért pontosítottam rajta (ha a kezdeti beruházás több éven keresztül jelentkezik, akkor pontberuházássá kell tenni, vagyis időpreferenciával kell felszorozni):

²⁷ „Beruházás: forrásokból materiális és immateriális vagyontárgyak vásárlása, amelyek a birtokos számára jövőbeli haszonnal járnak.” (Katits, 2002 51. o.)

$$NPV = \sum -C_k(1+r)^k + \sum h_t(1+r)^{-t} + R_n(1+r)^{-n} \text{ Ahol:}$$

C_k = a kezdeti beruházás (ha pontberuházás, akkor $k=0$);

r = kalkulatív kamatláb;

h_t = várható többlet pénzáram a t -edik időpontban (Adózott eredmény, amortizáció és a forgótőke változás összege)

R_n = végső pénzáram

n = a projekt használati ideje

Forrás: Katits (2002) 30. o. módosítva

2. *Jövedelmezőség index*: a nettó jelenérték formula hányados formában történő kifejezése, a beruházást akkor fogadhatjuk el, ha 1, vagy annál nagyobb értéket kapunk.
3. *Megtérülési idő*: megmutatja, hogy mekkora időszak alatt térül meg a beruházás
4. *Belső megtérülési ráta (IRR)*: az a kamatláb, amely mellett a nettó jelenérték 0. Egyes szakirodalmak a közelítés módszerét javasolják (számítógépes támogatással precízen alkalmazható), a lineáris interpolációval viszont egészen pontos eredményt kaphatunk. Akkor gazdaságos a beruházás, ha a belső megtérülési ráta magasabb (vagy egyenlő), mint a megkövetelt hozam.

A beruházási módszerek alkalmazása függ a döntési problémától és szituációtól (melléklet/54. ábra) Felmerülhet a kérdés, hogy melyik számítási módszer alapján döntsünk. Brealy – Myers (2005) bizonyítja, hogy több szempontból a nettó jelenérték adja a legjobb döntést (Descartes szabály alapján annyi eredményt kapunk a belső kamatlábra, ahány előjelváltozás történik). Más szakirodalmakban szintén erre az eredményre jutottak, erre felhívja a figyelmet Katits (2002) is. Fontos megjegyezni, hogy a módszerek magabiztosan csak feltételek mellett alkalmazhatók (tipikus, azaz konvencionális beruházások esetén), de az NPV sem ad minden esetben döntés során hasznosítható eredményt, például ha a beruházás nem pontberuházásként valósul meg. Szintén további vizsgálódás szükséges, ha az IRR és az NPV alapján eltérő rangsorolást kapunk.

A beruházások finanszírozási költségeit is meg kell határozni, amit korrigálni kell az időpreferenciával a több éves időtartam miatt. A kockázatokat pedig a kockázati tervben szereplő módszerekkel mérhetjük fel. Egy további módszerről tennék említést és az a döntési fa módszer, amely az egyes változatokat ábrában szemlélteti, nem csak a „make or buy” döntések, de a különböző alternatívák (pl. kapacitásbővítés), pesszimista, realista és optimista forgatókönyvek bekövetkezése is ábrázolhatóak az eredményül kapott nettó jelenértékek (Brealy – Myers, 2005).

5. ÍZESÍTETT ÁSVÁNYVÍZPIAC (ÜDÍTŐITAL) KÉK ÓCEÁN STRATÉGIÁJA

5.1. A 1,5 literes ízesített ásványvízpiac stratégiai táblája

Az ízesített ásványvízpiac stratégiai tábláját saját tapasztalataim és megfigyeléseim alapján határoztam meg. A meghatározott tulajdonságokhoz 1-től 10-es skálán terjedő pontszámot rendeltem hozzá, ezek tartalma és indoklása a következő (anyaggyűjtés eredményei melléklet/50-52. táblázat):

- Ár: a legmagasabb áru termék kapott 10 pontot, amihez viszonyítva határoztam meg a többi pontszámát.
- Csomagolás: jelentősen szubjektív tényező a csomagolás egyedisége, figyelemfelkeltő funkciója. A saját benyomásaim alapján adtam a pontokat az egyes termékek csomagolására, és a legegységesebb és látványosabb csomagolás kapott 10 pontot.
- Elosztás intenzitása: tartalmazza, hogy az adott terméket milyen intenzíven értékesítik. A megfigyelésem a SPAR, Tesco, Match, Coop és CBA üzletláncokra vonatkozott, valamint egyéb kisboltokra. Azok a márkák, amelyek mindegyük élelmiszerdiszkontban megvásárolhatóak voltak 10 pontot kaptak (a CBA hálózatot problémái miatt végül kivettem a kutatásomból). Megfigyelésem alapján a kisboltokba még nem elég elterjedtek az ízesített ásványvizek többsége. A megfigyelést torzítja az a tényező is, hogy a vizsgáltak közül több termék még a bevezetési szakaszában van, így néhány hónapon belül jelentősen növekedhet az értékesítési helyek száma.
- Választék: a gyártók internetes oldalai alapján az elvileg lehetséges termékválasztékok (általuk gyártott ízesített vizek választékának) számát vettem figyelembe. A legtöbb féle ízt felmutató márkák kaptak 10 pontot, a többi pedig arányosan kevesebbet. Megjegyzem, hogy a piac folyamatosan bővül, érett szakaszba lépve feltételezhető, hogy a termékválaszték nőni fog.
- Elérhető választék, pedig a fenti két tényező korrigálásának fogható fel, mivel arra adtam pontot, hogy az egyes különféle termékváltozatok beszerezhetőek-e a megfigyelt üzletekben (például a 4 féle NaturAqua Emotion üdítóből, csak 3 vásárolható az adott boltban). Ez a felmérés, mivel Komáromban és Győrben készült nem lehet pontos, a táblázat korrigálható +1 vagy +2 pont hozzáadásával, de a végkövetkeztetésen nem fog változtatni.

- Marketingtevékenység: a marketingtevékenységet három tulajdonságra adott pontszám átlagaként határoztam meg.

Egyrészt, hogy van-e az adott terméknek (vagy márkának) tv reklámja, értékeltem a gyártók honlapjait több szempontból (mennyire fellelhető, elegáns és reklámozza-e az ízesített vizet, illetve könnyen megtalálható-e rajta a termék), végül a „brand name”-t is (márka ismertsége). Egyéb alkalmazott BTL eszközöket és más reklámozási tevékenységet nem lehet objektíven felmérni és összehasonlítani, ezért azzal nem foglalkoztam.

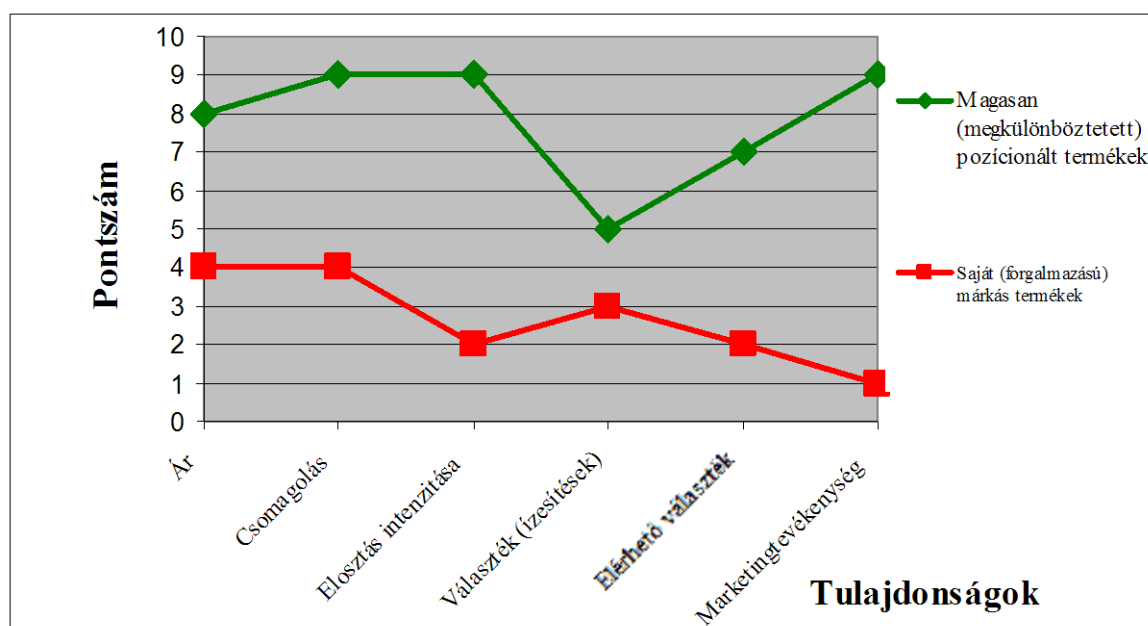
6. táblázat. Az ízesített ásványvízpiac értékelése 2011 (1-10-es skálán)

	Ár	Csomagolás	Elosztás intenzitása	Választék (íz)	Elérhető választék	Marketing- tevékenység
Apenta Duo	9	8	10	5	10	9
Apenta	8	9	10	10	9	9
Aqua+	8	9	10	3	9	8
Fonyódi (Flash &Light)	8	9	10	5	6	8
Fonyódi (cirtom)	7	8	10	2	6	8
Jana	10	9	10	8	9	9
NaturAqua Emotion	8	10	10	7	8	9
Szentkirályi jégvíz	8	9	4	3	3	10
Szentkirályi ízesített	8	8	4	3	2	8
Saját márkás (forgalmazású) termékek	4	4	2	3	2	2

Forrás: Saját szerkesztés (2011), saját megfigyelés és a gyártók honlapjai alapján

A fenti 6. táblázat szemlélteti részletesen az egyes termékekre adott pontszámaimat. A kereskedők által saját forgalmazású termékek is megjelentek már a piacon, ezeket egy csoportba foglaltam. Látható a táblázatban, hogy a magasabb áru (pozicionálású), jelentős megkülönböztetéssel bíró termékek pontszáma az egyes tulajdonságok alapján közelít egymáshoz, ezért azokat is egy csoportba foglaltam a stratégiai táblán.

A 5. ábrán jól látszik a kétféle folytatott alap stratégia, a megkülönböztető és a költségvezető. A saját márkás termékek ára jelentősen alacsonyabb, csomagolása egyszerűbb, csak az adott élelmiszerdiszkontban vásárolható meg, kevés a termékválasztéka (kivéve a SPAR Aqua). Ebből következően viszonylag nehezebben lehet hozzájutni, és a marketingtevékenység (költség) is alacsony színvonalú. A megkülönböztetett termékek ára magas, egyedi, látványos a csomagolása, több a termékválasztéka, és a gyártó agresszív marketingtevékenységeket folytat.



5. ábra. Az ízesített ásványvízpiac (1.5 literes kiszerelés) stratégiai táblája 2011-ben

Forrás: Saját szerkesztés (2011) 6. táblázat alapján

A stratégiai tábla felrajzolásához több számítást is elvégeztem, azokat lásd mellékletben.

5.2. A megszüntetni – csökkenteni – növelni – létrehozni háló

Az általam választott termék és stratégia bemutatásához szükséges felvázoljam a megszüntetni – csökkenteni – növelni – létrehozni hálót. A fentiekből következik, hogy vannak-e olyan tulajdonságok az ízesített ásványvizeknek fogyasztói szempontból, amelyeket érdemes hozzáadni, növelni, csökkenteni vagy megszüntetni.

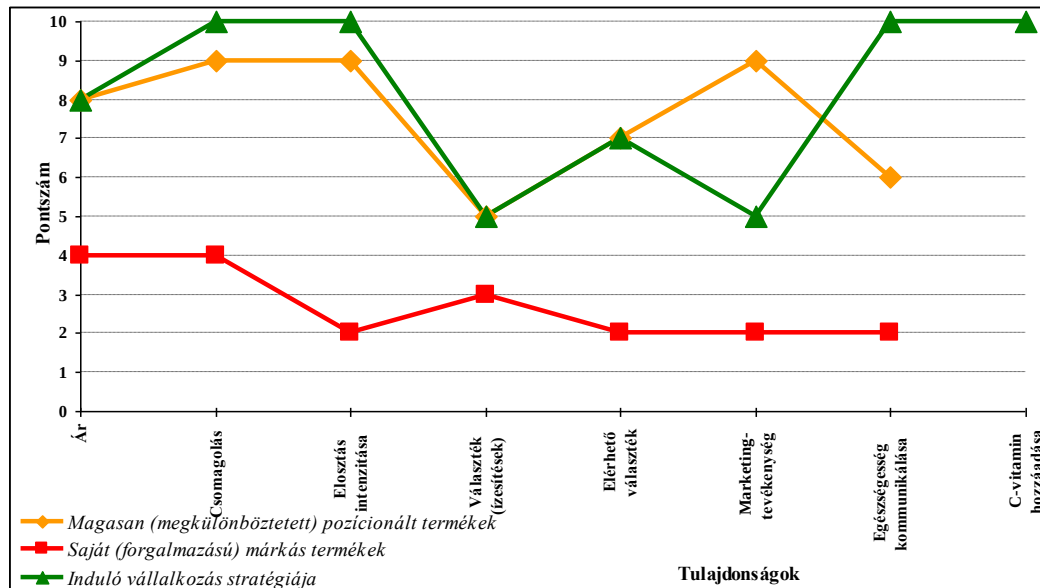
7. táblázat. A megszüntetni - csökkenteni - növelni - létrehozni háló az ízesített ásványvizek esetén

Megszüntetni	Növelni Termékkiszerelés (2 literesre) Egészséges életmód reklámozása Elosztás intenzitása
Csökkenteni Magas marketingtevékenység és költségek Márkás termékek ára	Létrehozni Vitaminok hozzáadása

Forrás: Saját szerkesztés (2011) saját megfigyelés alapján

A megfigyelésem alapján készítettem el a 7. táblázatot, csökkenteném a magas marketingköltségeket, növelném a már nagyon általánosnak vett 1,5 literes kiszerelést, amely hátránynak tekinthető a 2 literes üdítőitalok piacával szemben (a vásárlók a „többet kevesebbért” mottó szerint gondolkodnak). A 2 literes PET palack óriási előnye az, hogy rendkívül figyelemfelkeltő lenne a sok 1,5 literes termék között, emellett csökkenti az utánzás veszélyének a kockázatát is (külön gyártósorra lenne a versenytársaknak szüksége 2 literes termék előállításához).

Az egészséges életmód szerint reklámozza a termékét a legtöbb ízesített ásványvízgyártó. Ezt a tendenciát még növelni kellene és kiegészíteni, megjelölve az egész családot, mint célcsoportot. Vitaminok hozzáadása is célszerű (C-vitamin, de más vízben oldódó vitamin is lehetséges). Az elosztás intenzitását is lehet növelni, a termékeket több kiskereskedőn keresztül értékesíteni (pl. Bioboltok, büfék). A tervezett vállalkozás stratégiai táblája az ízesített ásványvizek piacán a következő lehet (6. ábrám mutatom be) a már említett tényezőket figyelembe véve.



6. ábra. Az induló vállalkozás stratégiai táblája az ízesített ásványvizek piacán (2011)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) 6. ábra alapján

5.3. A 0,5 literes ízesített ásványvizek piaca

Rövid említést tennék a fél literes ízesített ásványvizekről is. A fenti stratégia ebben az esetben is alkalmazható, a termék tulajdonságai jelentősen a vevő szempontjából nem változnak. E termék esetében a fő versenylőny a könnyen szállíthatóságot jelenti (elfér egy kistáskában). A terméktervezés során gyermekek számára készült terméket is bevezetnék, ezért a 0,5 literes kiserelés megtartása célszerű, a magas költségek miatt nem érdemes növelni 1, vagy 0,75 literesre (új gyártósor bevezetése lenne szükséges). A stratégiai táblák már egyfajta iparágelemzésnek is tekinthetők, de a többi módszer alkalmazását nem zárja ki, ezért azokat is elkészítettem a következő fejezetben.

6. KÖRNYEZETELEMLÉZÉS

6.1. A külső környezet elemzése

A külső (tág) környezet elemzését iparági és országos szinten egyaránt célszerű elvégezni.

6.1.1. Társadalmi környezet

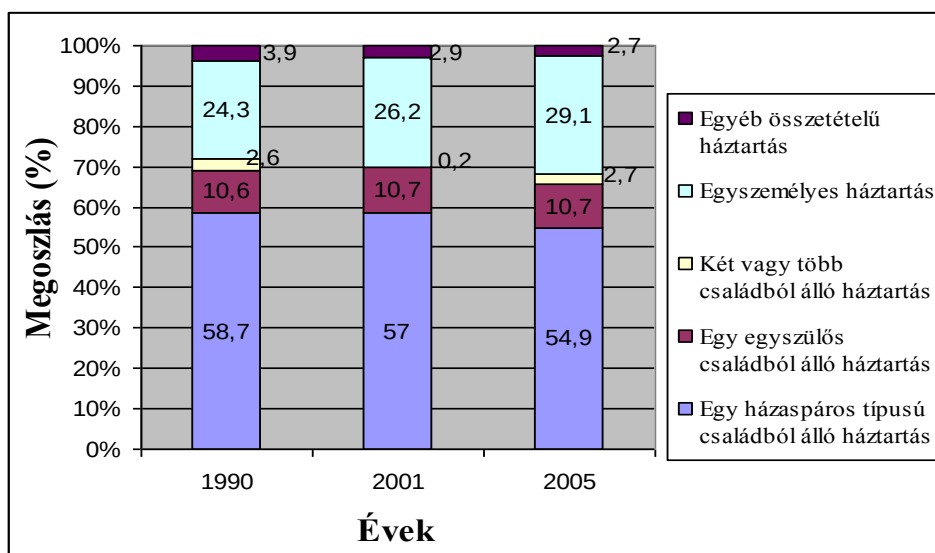
A foglalkoztatottak számának alakulását mutatom be régió és legmagasabb iskolai végzettség alapján a 8. táblázatban. Ha azzal a feltételezéssel élünk, hogy a magasabb végzettségűek egészségtudatosabb életmódot folytatnak, kedvező a főiskola és egyetemet végzettek nagy aránya (régiótól függően 17,2 – 33,2% terjedelemben), de a gimnázium és egyéb középiskolát végzettek száma is magas (minden régióban nagyobb, mint 30%). Közép-Magyarországon kiemelkedően magas a felsőfokú végzettségűek aránya, a magasabb lakosságszám miatt ez nominális értékben is nagy. (Az álláskeresőket számát lásd melléklet 53. táblázat)

8. táblázat. A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint (2010, %)

Magyarország régiói	Általános iskola 8 osztály vagy annál kevesebb	Szaktanulmányi képző szakiskola	Gimnázium, egyéb középiskola	Főiskola, egyetem	Összesen
Közép-Magyarország	8,7%	20,2%	37,9%	33,2%	100,0%
Közép-Dunántúl	15,3%	35,5%	32,1%	17,2%	100,0%
Nyugat-Dunántúl	11,3%	36,4%	34,2%	18,0%	100,0%
Dél-Dunántúl	13,0%	35,9%	30,6%	20,5%	100,0%
Észak-Magyarország	10,4%	33,2%	35,1%	21,4%	100,0%
Észak-Alföld	13,7%	33,9%	31,1%	21,3%	100,0%
Dél-Alföld	12,6%	32,5%	33,1%	21,7%	100,0%

Forrás Saját szerkesztés (2011) KSH (2011) adatai alapján

Földházi (2009) családszerkezetről szóló kutatása alapján (7. ábrán látható), az egyszemélyes háztartások aránya növekvő tendenciát mutat, az egyszülős családok aránya stagnál, a két vagy több családból álló háztartás viszont növekszik, a legnagyobb részarányt mindhárom vizsgált évben az egy házaspáros típusú családból álló háztartások képezik. A családot, mint célcsoportot megjelölő tömegtermékek piacát kedvezőtlenül érinti a többtagú háztartások számának csökkenő tendenciája. Kutatása a Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb családszerkezetről szóló felmérése. A kutatás szerint 2005-ben az egy házaspáros háztartások aránya 54,9%, a két vagy több családból álló háztartásoké 2,7% (melléklet/56-57. ábra).



7. ábra. A háztartások összetételének alakulása

Forrás: Földházi (2009) 100. o.

A 9. táblázat a lakosság kora és régió szerinti megoszlása mutatja, az értékek tükrözik az előregedő magyar társadalom tendenciáját. Csökken a 14 év alatti és növekszik a 65 év feletti (nyugdíjas korú) lakosság száma, a népsűrűség a Közép-Magyarországi régióban a legmagasabb (15 – 64 2041769 fő). A háztartások átlagos taglétszáma 2009-ben 2,6 fő, ami kedvező a családokat megcélzó tömegtermékeknek (melléklet/54. táblázat).

9. táblázat. A lakosság korcsoportonkénti és régió szerinti megoszlása 2011-ben (fő)

Régiók	Lakosság korcsoportonkénti megoszlása (fő)		
	0-14	15-64	65-
Közép-Magyarország	428.466	2.041.769	501.011
Közép-Dunántúl	156.185	761.147	176.772
Nyugat-Dunántúl	136.061	691.588	167.049
Dél-Dunántúl	131.747	647.143	161.695
Észak-Magyarország	184.443	804.551	205.703
Észak-Alföld	237.824	1.017.361	226.737
Dél-Alföld	182.484	893.818	232.168

Forrás: Saját szerkesztés (2011) www.ksh.hu alapján

Az életstílus kutatások különböző csoportokra bontják a magyar társadalmat. Nyugaton nagyon elterjedt a generációs marketing, amely a születési évszám alapján csoportosít, és az adott csoportoknak megfigyelhetően hasonló fogyasztási szokásaik vannak (melléklet/57-58. táblázat). A fiatalabb generációknál jellemző az egészséges életmód térnyerése, és fogyasztói szempontból hamar döntenek, a fiatalabb generáció keresi az újfajta élményeket, az X-eket inkább televízió keresztül a Y generációt pedig internetes úton (Szele, 2010).

Az életstílus inspiráció modell szerint a magyar lakosság 3%-a karrier orientált, 12% gyors-modern, 12% élményfogyasztók, 2%-a jól szituált, 8% kényszersergyorsítók, társadalmi közép 24%, kapaszkodók 22%, leszakadók 17% és a kiszállók.²⁸

6.1.2. Természeti környezet

Magyarország ásványvizekben gazdag, Európa egyik leggazdagabb ásványvíz lelőhelye, 120 kút szolgáltat jelenleg elismert ásványvizet vagy forrásvizet ezekből 45-50 kerül palackozásra, az ivóvíz is kiváló minőségű. Az iparág jelentős mértékű hulladékot termel (PET palackok), amelyet a szelektív hulladékgyűjtés biztosításával kompenzáltak (Pogány, 2010).²⁹ Az üzemek szennyezőanyag kibocsátása alacsony, ezért a zöld mozgalmak nem befolyásolják a létesítést és zavartalan működést.

6.1.3. Technológiai környezet

Az ásványvíz iparág által alkalmazott technológiák standardizáltak, több gyártó is megfelel az ISO szabványrendszernek. Az iparágra a magas beruházási ráta jellemző, ezt igazolja a piac bővülése, és az új termékek bevezetése is. A palackozási technikák nem, viszont a PET palackok súlyát drasztikusan csökkentik, a formája és címkéje dinamikus fejlődést mutat (Pogány, 2010). Az ízesített vizek piacán az aromák és édesítőszeres választéka bővül, a fogyasztói igények és a termékadó bevezetésének hatására a természetes alapanyagok felhasználása növekszik (a jogi előírásokat lásd részletesebben az alábbi fejezetpontban). Az EU2020-as stratégiájának megfelelően a K+F kiadások növelése minden tagország célja (GDP 3%-a), ezért a beruházásokat támogatják az tagállamok.³⁰

6.1.4. Gazdasági környezet

A főbb makrogazdasági mutatókat foglalom össze az alábbi 10. táblázatban.

10. táblázat. Magyarország főbb gazdaság mutatói (%)

Magyarország főbb gazdasági mutatói	Mutatók értéke (%)
Reál GDP változása	2,0
Munkanélküliségi ráta	10,8
Inflációs ráta	3,6
Jegybanki alapkamat	6,0

Forrás: Saját szerkesztés (20119 www.mnb.hu és www.ksh.hu adatai alapján)

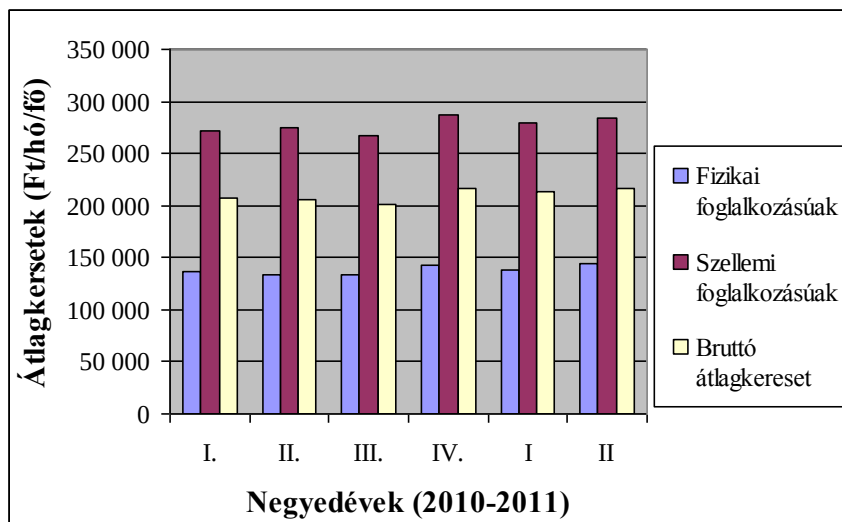
Magyarország fő gazdasági mutatóit rendszereztem a 10. táblázatban. Az értékek kedvezőtlenül alakultak a válság miatt. Az euró árfolyama is kedvezőtlenül alakul és 300 Ft/euró felett mozog.

²⁸ <http://www.trendinspiracio.hu/elestilus/>

²⁹ <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/palackpresben-az-asvanyvizpiac.html>

³⁰ http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm

A reál GDP növekedés alacsony 2%-os, a munkanélküliségi ráta magas (10,8%), a fogyasztói árindex a recesszió nyomán alacsonyabb 3,6%, és a jegybanki alapkamat 6,0%. A magasabb alapkamat nehezíti a vállalkozások hitelfelvételét (hitel kamatot növelő hatású).



8. ábra. Az átlagkeresetek alakulása 2010-2011 negyedéveiben (Ft/hó/fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) KSH (2011) adatai alapján

Az átlagkeresetek negyedévenkénti alakulása látható a fenti 8. ábrán. 2011. második negyedévére a szellemi és fizikai alkalmazottak átlagos bruttó bére egyaránt megnőtt. Ebből a piac és fogyasztás bővülésére következtethetünk, de valójában a reálértéken számított keresetváltozás a meghatározó ebben a kérdéskörben, ezt az alábbi 11. táblázat szemléltetni.

11. táblázat. A keresetek változása 2011 első felében az előző év ugyanazon időszakához képest (%)

	Nettó átlagkereset (%)	Reálkereset (%)
Eltartott gyermekek száma	4,7	0,6
1 gyermek	8,2	3,9
2 gyermek	13,8	9,3
3 vagy annál több gyermek	22	17,2
Nemzetgazdasági átlag	8,3	4

Forrás: KSH (2011)

Az átlagkeresetek nominál értékben növekedést mutatnak az előző év ugyanazon időszakához (első két negyedévéhez) képest. Reálértéken számolva is növekedett a kereset átlagosan 4%-al. A gyermekek száma után járó adókedvezmények növelik a családok jövedelmét, ezzel elősegítve a magasabb fogyasztásukat.

A regisztrált álláskereső száma is növekedett a legfrissebb elérhető KSH adatok szerint, 2010. szeptemberről decemberre kb. 50 ezer fővel nőtt. Ez kedvezőtlenül érinti a

fogyasztói piacot, mert csökken a fizetőképes kereslet. Az induló vállalkozások számára kedvező, mivel a munkaerő könnyen elérhető.

6.1.5. Politikai-jogi környezet

Számos jogszabály vonatkozik a természetes ásványvíz, forrásvíz, ivóvíz, az ásványi anyaggal dúsított víz és az ízesített víz palackozására és forgalomba hozatalára.³¹

- 115/2010/EU rendelet a fluorid csökkentési eljárásról
- 2009/54/EK irányelv a természetes ásványvizek kinyeréséről és forgalmazásáról
- 157/2009. (XI. 18.) FVM rendelet a gyártmánylapról
- 152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet a Magyar Élelmiszerkönyv kötelező előírásairól
- 2009. évi XCV. törvény a tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról
- 2008. évi XLVI. Törvény az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről
- 13/2008. (VIII. 8.) NFGM-FVM együttes rendelet az előrecsomagolt termékek névleges mennyiségére vonatkozó szabályok megállapításáról és azok ellenőrzési módszereiről
- 65/2004. (IV. 27.) FVM-ESZCSM-GKM együttes rendelet a természetes ásványvíz, a forrásvíz, az ivóvíz, az ásványi anyaggal dúsított ivóvíz és az ízesített víz palackozásának és forgalomba hozatalának szabályairól
- 59/2006. (VIII. 14.) FVM-EÜM-SZMM együttes rendelet a 65/2004. (IV. 27.) FVM-ESZCSM-GKM együttes rendelet módosításáról
- 19/2004. (II. 26.) FVM-ESZCSM-GKM együttes rendelet az élelmiszerek jelöléséről
- a Tanács 178/2002/EK rendelet az élelmiszerjog általános elveiről és követelményeiről, az Európai Élelmiszerbiztonsági Hatóság létrehozásáról és az élelmiszer-biztonságra vonatkozó eljárások megállapításáról
- 2003. évi LXXXII. törvény az élelmiszerekről

Az élelmiszeripari vállalkozásoknak számos előírásnak és jogszabálynak meg kell felelnie. A legfontosabb a HACCP rendszer, amely a termék egészségre való hatásának történő megfelelést, és számos higiéniai követelményt támaszt a gyártók felé, ezzel jelentősen megnövelve azok költségeit (öltöző, munkaruha stb.). A működés során továbbá munkavédelmi szabályoknak is meg kell felelni (26/1996 (VIII.28) NM-rendelet; 1993. évi XCIII. Törvény).

³¹A felsorolás a http://asvanyvizek.hu/szakmai/jogi_szabalyozas link alapján készült.

A tervezést nehezíti az adótörvények gyakori változtatása. 2011-ben a fontosabb adók: 10%-os adókulcs az adóalap 500 millió Ft-os összegéig. A személyi jövedelemadó egykulcsos 16%, ami a felbruttósítás következményeként a bruttó jövedelem 20,32%-a. Az általános forgalmi adó 2011-ben 25%, de az állam tervezi a 27%-ra emelését, ezzel az áremelkedéssel jelentősen csökkenhet a termékek kereslete. A járulékok alakulását 2011-ben lásd mellékletben, jelenleg 27% terheli a munkáltatókat (melléklet/55-56. táblázat). Vállalkozások alapítására a 2006. évi gazdasági társaságokról szóló törvények vonatkoznak.³² A bér és járulékköltségek csökkenthetők különböző támogatási formák és START kártyák igénybevételével, de ezek kihasználását nehéz tervezni.³³

6.2. Ásványvíz iparág elemzése

Ahhoz, hogy a terméket természetes ásványvíznek lehessen nevezni az Országos Gyógyhelyi és Gyógyfürdőügyi Igazgatóság elismerése szükséges (szigorúak az előírások). Az EU-s rendelet alapján a legfőbb előírások:³⁴

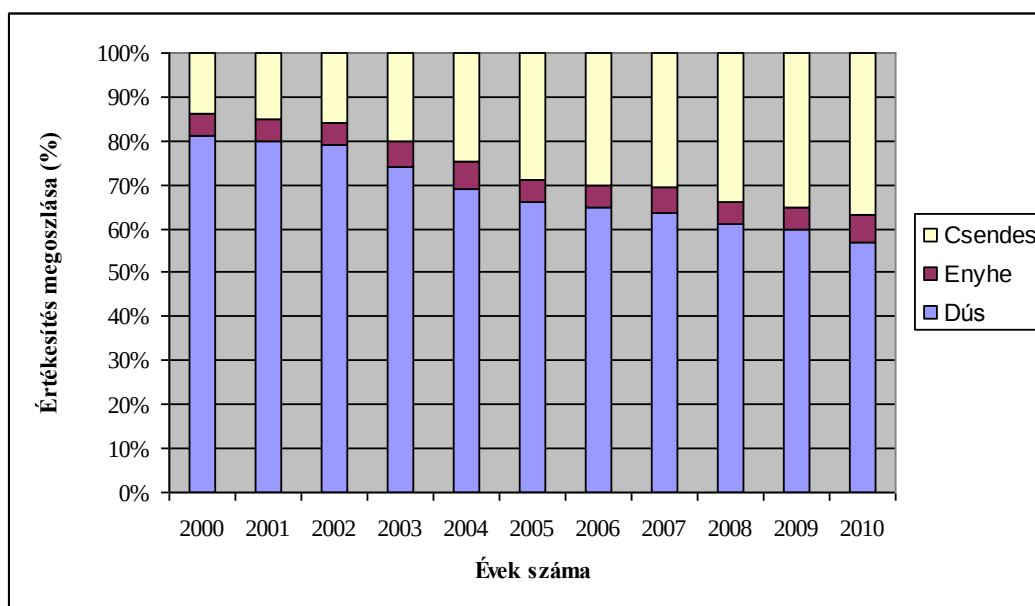
- ásványi anyag és nyomelem-tartalmának köszönhetően egészségre kedvező hatású,
- a forrás/kút helyén kell palackozni, hogy eredeti tisztaságát és összetételét megőrizze.
- védett vízáadó rétegből származik,
- eredendően tiszta, szennyeződésmentes,
- összetétele ismert és állandó,
- nem szabad – a szén-dioxid kivételével – idegen anyagot adni a vízhez

Abban az esetben, ha a vizet dúsítják, vagy ízesítik, megnevezésük nem lehet "víz", csak "természetes ásványvíz, vagy forrásvíz, vagy ivóvíz alapú ital", attól függően, hogy milyen vízből készítették. A szabály célja az, hogy ne lehessen ezeket a termékeket összetéveszteni a természetes ásványvízzel, vagy a forrásvízzel. Ezért az általam tervezett termékcsalád is csak természetes ásványvíz alapú üdítőital, vagy üdítőital lehet. Az 1990-es évektől kezdődően az ásványvízfogyasztás növekvő tendenciát mutat, a válság idején sem csökkent az iránta lévő kereslet, 2010-ben az egy főre jutó fogyasztás 110 fő/liter/év volt (2009-es évhez képest nem történt növekedés, melléklet).

³² http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0600004.tv

³³ www.munka.hu/foglalkoztatok/palyazatok

³⁴ A felsorolás a www.asvanyvizek.hu/mit_kell_tudni_a_termeszetes_asvanyvizrol link alapján készült



9. ábra. Ásványvíz fogyasztás megoszlása szénsav-tartalom szerint (2000-2010, %)

Forrás: www.asvanyvizek.hu/asvanyviz_statistikak

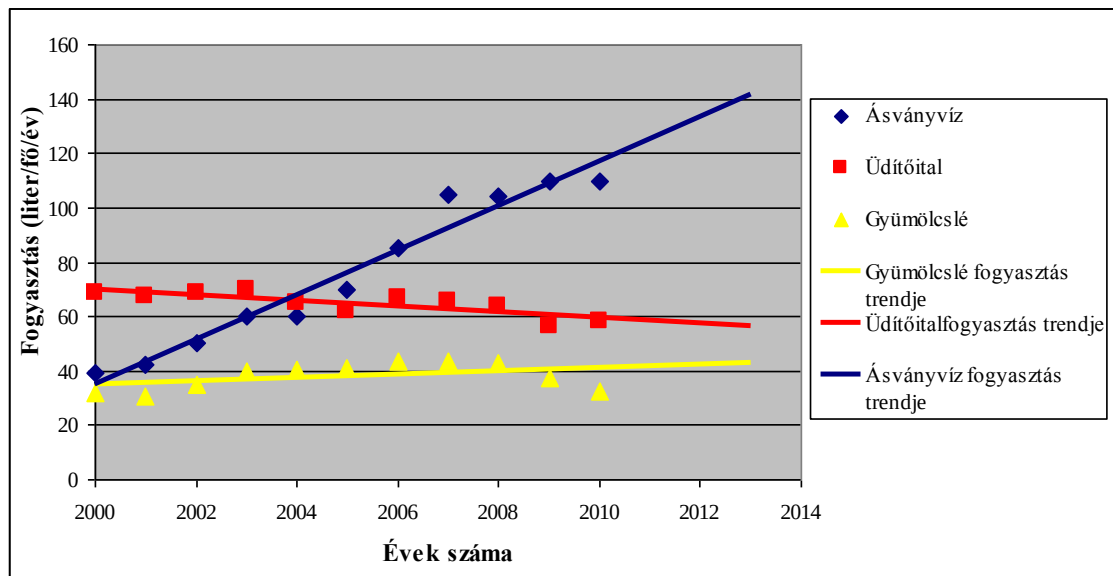
A 9. ábrán mutatom be az ásványvíz fogyasztásának megoszlását szénsavasság szerint. A fogyasztók egyre inkább a szénsavmentes (csendes) vizeket kedvelik, ezt bizonyítja a fenti ábra is. 2010-re 14,0%-ról 37,0%-ra nőtt a fogyasztásának az aránya az ásványvízpiacon, míg a dús víz aránya 81,0%-ról 57,0%-ra (24%-al) csökkent. Ezt igazolja a Neslé Életmód Központ portál felmérése is (több mint 2000 fős minta), miszerint a lágy ízékért rajonganak a fogyasztók, és előnyben részesítik a szénsavmentes változatot, további eredményeik, hogy a megkérdezettek 36% az íz alapján dönti el melyik ásványvizet vásárolja. A vízivási szokásokra is vonatkozott a kutatások, érdekes módon a kitöltők 92%-a saját bevallása szerint megfelelő mennyiségű vizet iszik, vagy akár többet az ajánlott napi 8 pohárnál (további ásványvíz fogyasztási adatok melléklet/60-61. ábra).³⁵

A palackozott víz mennyisége is folyamatosan növekszik, 2010-ben a II. negyedévet kivéve növekvő tendencia tapasztalható, ezen kívül jelentős szezonálitást mutat a termék, a második és a harmadik negyedévben közel másfélszer annyi ásványvizet palackoztak (II. negyedévben 322, III-ban 328, míg a IV-ben 224 millió liter), mint a téli időszakokban (melléklet/59. ábra).

A Magyar Ásványvíz és Terméktanács szerint a belpiacon további mennyiségi és átlagár visszaesés tapasztalható és várható a 2011. évben is az alkoholmentes italok piacán. Kivétel az ásványiz, amely fogyasztásánál stagnálás, az alacsony árfekvésű, sajátmárkás termékek további térnyerése miatt esetleg még kisebb növekedés is prognosztizálható.

³⁵ http://www.elelmiszer.hu/cikk/a_viz_ize

A szénsavas üdítőitaloknál és a csendes italoknál 5-10 % körüli további visszaesés várható. Megjegyzi azt a tendenciát, hogy növekszik a gyümölcs ízű ásványvíz alapú italok népszerűsége, de szám adatokkal ezt ne igazolja. Alapvető tényező a fogyasztók érzékenysége és ezért az olcsóbb saját márkás termékek térnyerése. Az un. kánikulai periódusokban 2-2,5-szeres is lehet az adott időszak fogyasztása, amelynek kielégítése indokolja a látszólagos többlet kapacitást (Pogány, 2010).



10. ábra. Az alkoholmentes italok egy főre jutó fogyasztásának alakulása 2000 -2010 között (liter/fő/év)

Forrás: Saját számítás www.asvanyvizek.hu/asvanyviz_statistikak adatai alapján

Az egy főre jutó alkoholmentes ital fogyasztás látható a fenti 10. ábrán. Növekvő tendenciát az ásványvíz és a gyümölcslé fogyasztása mutat (százalékos megoszlást lásd melléklet/62. ábra). Az utóbbinak 2006-tól kezdve csökken a fogyasztása, az ásványvíz fogyasztása is csupán stagnál 2009-től (110 liter/fő/év). Az ábrából arra nem lehet következtetni, hogy az egyes alkoholmentes italok fogyasztásának emelkedése, a másik rovására történne e vagy fordítva. Az üdítőital fogyasztása 2009-ről 2010-re növekedett 2 liter/fő/évvel, ez betudható az ízesített ásványvizek forgalmának növekedésével. Az ízesített ásványvizek választéka folyamatosan növekszik 2007-ben kerültek bevezetésre, akkor még a citromos ízesítés volt a legkedveltebb (39%) ezt követte a málna (11,3%), igaz, hogy 4 éves adat, de nincs frissebb elérhető statisztika (melléklet/60. táblázat).³⁶

A termékadó súlytani fogja az ízesített ásványvízpiacot is, ennek értelmében a cukrozott és 25 százaléknál kevesebb gyümölcsöt tartalmazó üdítőitalok és vizek adója literenként öt forint.³⁷

³⁶ http://www.mfor.hu/cikkek/Titkon_vagyunk_az_uborkas_kolara_is.html

³⁷ <http://www.maipiac.hu/index.php/legutobbi-lapszam/696-eladoter/8806-tul-sok-a-sobol>

A PET palackok súlya jelentősen csökkent 40-45 grammról 35-re, ezzel csökkentve a környezetszennyezést és a hulladékok keletkezését. A PET palackok költsége az energiárhoz hasonlóan növekvő tendenciát mutat.³⁸ Ízesített vizek kiszerezése 1,5; 0,5 és kis arányban 0,75 literes.

A portereri öt tényezős versenymodell alapján vizsgálva a piacot:

- A. *Potenciális piacra lépők*: induló vállalkozás számára az ásványvíz piacra lépés nehéz, mivel nagy tőkeszükségletű beruházás szükséges hozzá. Jelenleg ásványvízgyártók bővítő beruházással gazdaságosan be tudnak lépni az ízesített ásványvízpiacra. Élelmiszeripari tevékenységből adódóan számos az előírás és szabály is nehezíti a belépést a piacra (lásd külső környezet elemzése). További nehézség, hogy az Országos Gyógyhelyi és Gyógyfürdőügyi Igazgatóságnak el kell ismernie a vizet ásványvízként.
- B. *A már piacon lévő vállalkozások közötti harc*: az ásványvízpiac telített, szinte tökéletes verseny zajlik (de a termék még megkülönböztethető). Az ízesített vizek piaca azonban jelenleg felfutóban van.
- C. *Helyettesítő terméket gyártók*: az alkoholmentes italok fogyasztását a fenti ábrán szemléltetem. Az ízesített ásványvíznek számos helyettesítő terméke van: tea, más üdítők, gyümölcslevek, energiasitalok, kávé, kakaó, tej, ásványvíz és az alkohol tartalmú italok is. A piac növekedik, az ásványvíz és az ízesített vizek fogyasztása növekszik. Az üdítőitalok piacán továbbra is a kóla a legsikeresebb termék, de még nincs ilyen ízesített ásványvíz (Pogány, 2010). A helyettesítő termékek többségének jó az ár/mennyiség aránya, de az ízesített vizek állnak a legjobb pozícióban az üdítőitalok piacán (kóla és más szénsavas üdítők 330 Ft/2 liter, NaturaAqua Emotion 229 Ft/1,5 liter, az előbbi 165 Ft/liter utóbbi 152 Ft/liter).
- D. *Vevők alkuereje*: az ízesített ásványvizek vevői nagykereskedések, hipermarketek és élelmiszer diszkontok. Nagy mennyiségben rendelnek a termékekből, ezért az alkuerejük erős (könnyen váltanak partnert) és az általuk rendelt mennyiséget a végső fogyasztás mértéke (értékesítés az adott termékből) határozza meg.³⁹ (Az induló vállalkozás alkupozícióját erősíti, hogy teljesen új termékkel lép be a piacra). A végső fogyasztók alkupozíciója erős, mivel az árérzékenységük miatt könnyen váltanak terméket az üdítők piacán.

³⁸ <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/palackpresben-az-asvanyvizpiac.html>

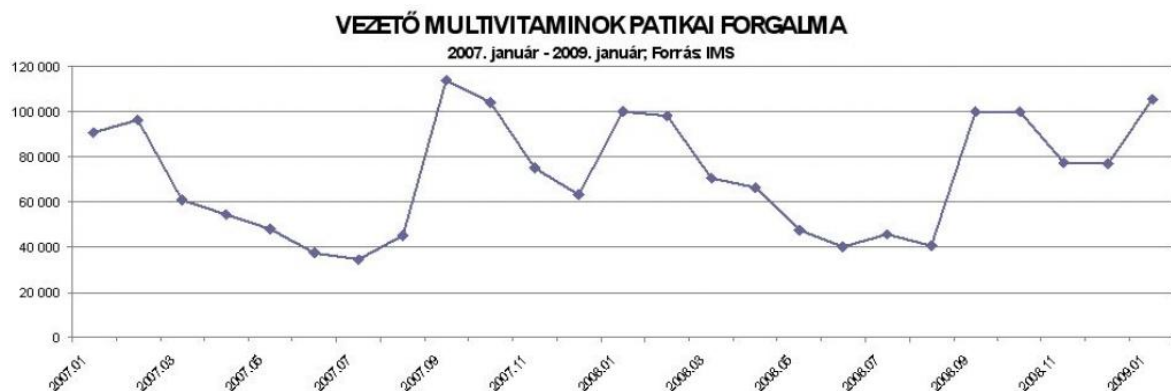
³⁹ Élelmiszer – diszkontban eladó megfigyelése szerint az egyes ízesített vizekből átlagosan havonta 1 raklap fogy

E. *Szállítók alkupozíciója*: az ásványvízgyártók nem maguk állítják elő a PET palackokat, azokat kis számú beszállítótól vásárolják (1 vagy néhány, a kevés palack gyártó miatt a beszállító csere is nehéz).

Az alkuerejük ezért erős, a környezetvédelmi adót is áthárítják a palackozókra. A címkét nyomda állítja elő, amely szintén kis számú partnert jelent, azonban a partnerváltás költségei ebben az esetben alacsonyak. Az ízesítéshez szükséges aromát szintén egy vagy néhány cég állítja elő, a partnerváltás nehézkes és időigényes, ezért az alkupozíciójuk erős. A beszállítókkal való kapcsolat az iparágra jellemzően bár kevés a számuk nem mondható negatív tényezőnek, mivel a függőség kölcsönös, mert nagy mennyiségben szerzik be az ásványvízgyártók ezeket az alapanyagokat (stratégiai partnernek tekinthetők).

6.3. Étrend-kiegészítő és vitamin iparág elemzése

Kutatásom során a vitaminpiac/iparág vizsgálata sem elhanyagolható, de csak a témám szempontjából szükséges mértékben elemzem, mivel a tervezett termékvonalam elsősorban az alkoholmentes italok piacán versenyez. Kockázatot jelent, hogy a fogyasztók inkább más kiegészítésben választják a vitaminokat.



11. ábra. Multivitaminok patikai forgalma havi bontásban 2007-2009 között (db)

Forrás: http://www.piacprofit.hu/tarsadalom/indokolatlan_az_ekkora_vitaminfogyasztas.html

A vitaminfogyasztás (multivitaminok fogyasztását) mutatja be a 11. ábra. Az értékesítés jelentős szezonálitást mutat. Januári hónapokban 60 ezer darabbal több fogy, mint más időszakokban, májusban például akár a felére is csökkenhet a fogyasztás. 2009 januárjában az értékesítés több volt, mint 100 000 db, a csúcspont 2007 szeptemberében volt, amikor az értékesítés majdnem elérte a 120 000 db-ot.

„A GfK LHS Healthcare közelmúltban közzétett felmérése szerint 2009 első kilenc hónapjában 12 százalékkal nőtt a vitaminpiac az előző év ugyanazon időszakához képest,

a bővülés 2008-ban mindössze 2 százalék volt. A felmérés szerint az egészségtudatos idős korúak és a városokban élő értelmiségiek költenek a legtöbbet étrend-kiegészítőkre és vitaminokra.”⁴⁰ Az Országos Élelmezésbiztonsági és Táplálkozási Intézet növekvő számban jegyzi be a vitaminokat és étrend-kiegészítőket, azaz a kínálat növekvő tendenciát mutat (2004-ben 152 készítmény, 2009-ben 1758). Emellett a kereslet is növekszik évente a fogyasztók 19-20 milliárd Ft-ot költenek étrend-kiegészítőkre, és vitaminokra. A gazdasági válság ellenére a vitaminfogyasztás növekvő tendenciát mutat 2009 első kilenc hónapjában 12%-al nőtt a vitaminfogyasztás az előző év ugyanazon időszakához képest. A vitaminokhoz a fogyasztó két fő formában férhet hozzá. Egyik a Pezsgőtabletta, amely vízben feloldva fogyasztható, a másik a tabletták (kapszula vagy tabletták). Az előbbi a részesedése 4% körül mozog, míg az utóbbi 82%-on, az egyéb fogyasztási módok egyre népszerűbbek (cukorkák és italok) az arányuk 8%.⁴¹

A fogyasztók gyógyszertárakban, kisboltokban (kondi és bio üzletek) és élelmiszer-diszkontokban juthatnak hozzá a vitaminokhoz. A témám kapcsán a vízben oldódó vitaminok vizsgálata szükséges (túladagolni ezeket a vitaminokat nem lehet):

A C-vitamin a legismertebb és kedveltebb vitaminok közé tartozik. A napi fogyasztásának ésszerű mértékéről a vélemények megoszlanak, az ajánlott napi bevitel (RDA) 80 mg, míg egyes szakértők a több ezer mg fogyasztását is célszerűnek tartják.

Szükséges az emberi szervezetben: oxid-reduktív folyamatok segítéséhez, közreműködik a kötőszövet felépítésében, immunrendszer működésének segítéséhez és a vas- és rézfelszívódáshoz.⁴²

Pezsgőtabletta az élelmiszer diszkontokban és kisboltokban is beszerezhető. Egy doboz 20 db pezsgőtablettát tartalmaz, átlagban 80 mg C-vitamin van egy szemben és 179-500 Ft közötti áron vásárolhat meg. A tabletták (vagy kapszula) kiszerelésű C-vitamin termékválasztéka sokkal nagyobb, elérhető 250, 500, 1000, 1100 mg/tabletta tartalmú is, különböző áron (egy dobozban változó számú tabletták van, lehet 30, 60, 100 stb.). Egy 1000 mg C-vitamin tabletták ára 20-30 Ft között mozog a kiszereléstől függően (100 db/dobozos olcsóbb). A tabletták kiszerelési 1000 mg-ot tartalmazó C-vitaminokat és árait mutatja be az alábbi 12. táblázat. 100 tabletták kiszerelés esetén 1 tabletták ára 20-22,8 Ft körül mozog.

⁴⁰ <http://www.haszon.hu/noknek/riport/1059-valsagallo-vitaminbiznisz.html>

⁴¹ <http://www.haszon.hu/noknek/riport/1059-valsagallo-vitaminbiznisz.html>;
<http://www.maipiac.hu/index.php/elemezsek/4424-vitamint-drogeriabol>

⁴² <http://www.gourmandnet.hu/életmod/site.php?tpl=theme&id=296>

12. táblázat. 1000-1200 mg-os tablettás C-vitaminok

Termék	Tabletta/doboz (db)	Ár (Ft)
Vitaking vitamin C-1000	100	2280
Scitec Vita-C 1100	100	2050
Biotech Vitamin-C 1000	100	2140
Vitaking Vitamin C-1000 Time	60	2070
Dr. Chan Vitamin C tablets (1200 mg)	80	2280

Forrás: Saját szerkesztés (2011) www.shop.builder.hu adatai alapján

Szervezeti piacon a C-vitamin alapanyaga (L-aszkorbinsav) Kínából rendelhető, a minimális rendelési mennyiség 4-5 tonna és a termék minősége alapján az ára 1400 – 2000 Ft/kg közötti szállítási költséget tartalmazó áron.

Az emberi szervezet számára főbb kedvező hatást gyakorló B-vitaminok jellemzői a következők: „A B₁-vitamin vízben oldódó vitamin, sokszor hallhatjuk tiaminként is említeni. Hőérzékeny vitamin, vízben igen jól oldódik. Főleg a szénhidrátok anyagcseréjében játszik szerepet (sokszor éppen ezért a szénhidrátbevitel függvényében adják meg a szükségletét). Ezen kívül fontos az idegek működéséhez, az idegrendszer energiaellátásához valamint a szív működéséhez.”⁴³

A B₂-vitamin szükséges a szénhidrátok anyagcseréjéhez, szöveti légzéshez méregtelenítéshez, nyálkahártyák épségének megőrzéséhez, haj, és a körmök erősítéséhez látóképesség megőrzéséhez. Fényre érzékeny, ezért átlátszó palackban néhány óra alatt a 75% vitamintartalom elveszhet.⁴⁴ A B₃-vitamin felel az anyagcsere folyamatokért, különösen ajánlott a fogyasztása édességfogyasztóknak és antibiotikumot szedőknek.⁴⁵ A B₅-vitamin szintén anyagcsere folyamatokra van pozitív hatással, ezen kívül véd a fáradtság ellen és segíti a bőr és haj egészséges állapotának fenntartását. B₆-vitamin aminosavak és fehérjék felszívódását biztosítja az anyagcsere gyakorolt pozitív hatásai mellett, valamint a vörösvérsejt képződést is elősegíti. A B₇-vitamin is hasonló tényezőkért felel, de növeli az inzulintermelő képességet is. A B₈ és B₉ vitaminok zsírbontó hatásúak, csökkentik a koleszterinszintet és az agysejtekre is kedvező hatást gyakorolnak.⁴⁶ A vízben oldódó vitaminokat és az ajánlott napi bevitelt a 13-as táblázatban szerepeltetem.

⁴³ <http://www.vitaminhaz.hu/content/view/33/53/>

⁴⁴ <http://www.enportal.hu/a-legfontosabb-vizben-oldodo-vitaminok.html>

⁴⁵ <http://www.multivitaminok.com/vitaminok/b3-vitamin-niacin/>

⁴⁶ <http://www.multivitaminok.com/vitaminok/b6-vitamin-piridoxin/>

13. táblázat. A vízben oldódó vitaminok megnevezése és ajánlott napi bevitele (µg, mg)

		Ajánlott napi bevétel (RDA)	
Vitaminok megnevezése		µg	mg
C-vitamin	Aszkorbinsav		80
B1-vitamin	Tiamin		1,1
B2-vitamin	Riboflavin		1,4
B3-vitamin	Niacin		16
B4-vitamin	Folsav	200	0,2
B5-vitamin	Pantoténsav		6
B6-vitamin	Piridoxin		1,4
B7-vitamin	Biotin	50	0,05
B12-vitamin	Kobalamin	2,5	

Forrás: Saját szerkesztés (2011) <http://www.multivitaminok.com> adatai alapján

Az OÉTI előírásai szerint a vitaminokkal dúsított élelmiszereknél a gyártó felelőssége, hogy feltüntesse a napi legfelsőbb biztonsági szintet fogyasztás szempontjából, ez a C-vitamin esetében 2000 mg, de kevesebb is okozhat egyénileg panaszokat.⁴⁷ A Központi Statisztikai Hivatal nem készít külön kimutatást az étrend-kiegészítők piacáról, és a lakosság vitaminfogyasztásáról

6.4. Vitaminos italok a piacon

A termékötlet számomra egy japán C-vitaminos víz hallatán jött. A kutatásom megkezdése óta már bevezettek a piacra C-vitamin tartalmú italokat. Szeptembertől elérhető a Norbi Update üzletekben, ahol a 6 féle gyümölcsle kapható 0,8 literes PET palackos kiszerelésben 230Ft/db áron, és 1000 mg C-vitamint tartalmaz. ⁴⁸ A Pokka Lemon 1000 fél literes kiszerelésű 1000 mg C-vitamin tartalmú limonádé ízesítésű ital, amelyhez 359 Ft-os áron lehet hozzájutni. A "be!" Italok vitamintartalmú fél literes üdítők 249 Ft/palack áron kaphatók, 6 féle termékük van a piacon (a "be! immun" a C-vitamin tartalmú).

⁴⁷ <http://www.oeti.hu/?m1id=6&m2id=126>

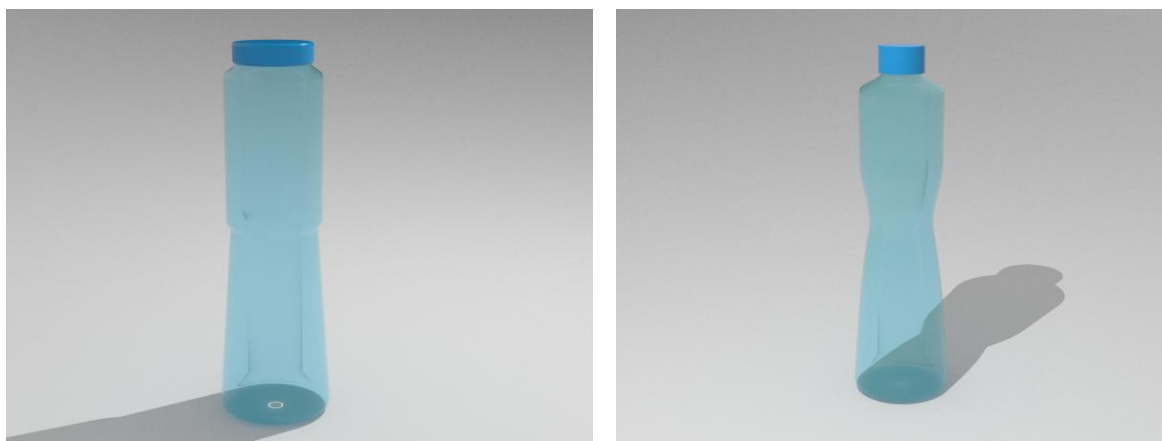
⁴⁸ www.norbi.hu/termekek

7. A TERMÉK BEMUTATÁSA

A termékvonal 4 termékcsaládból áll:

1. AquaVit Family C+ 1000: 2 literes kiszerelésű ízesített ásványvíz C-vitaminnal (1 liter 500 mg C-vitamint tartalmaz). A kérdőíves felmérés alapján 4 féle ízesítést célszerű választani, citrom (és/vagy lime), limonádé, bodza, körte.
2. AquaVit Extreme C+ 2000: 0,5 literes kiszerelésű ízesített ásványvíz (üdítőital), amely 2000 mg C-vitamint tartalmaz, citrom- és körteízesítésben.
3. AquaVit Kids C+: 0,5 literes 250 mg C-vitamint tartalmú málna és áfonya ízű üdítőital.

Az iparágban egyaránt léteznek szénsavval dúsított és mentes ízesített ásványvizek. A mentes vizek fogyasztása növekvő tendenciát mutat, valamint költséghatékonysági szempontok miatt, ezeket a termékeket nem tartom célszerűnek szénsavval dúsítani. A termék csomagolása egyedi, Lengyel Máté Ipari Termék és Formatervező hallgató tervezte. Az űrtartalom 2 liternek felel meg (lásd 13. ábra). A 13. a-b ábrán két különböző koncepció látható, jelentős a különbség a fogórész és a kupak méretében. A forma kiválasztása külön kiértékelést igényel (A fél literes palack melléklet/63. ábrán látható)



12. a – b ábra. Az AquaVit Family C+ 1000 PET palackja

Forrás: Lengyel Máté (2011)

8. MARKETINGTERV

8.1. SWOT elemzés

Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elkészítésének első lépése a külső és belső tényezők feltárása (környezetelemzés, termelési és kék óceán stratégiai tervezés alapján). Ezeket a tényezőket mellékletben foglaltam össze (melléklet/61. táblázat). A SWOT elemzést és a számszerűsített változatát is mellékletben szerepeltetem (melléklet/62. táblázat). A 3*3-as SWOT elemzéshez az öt legmagasabb rangsorértékű tényező felhasználásával készíthető el, ezt mutatom be a 14. táblázatban. A teljes elemzés nem lenne egy oldalon átlátható, ezért két külön táblázatban mutatom be (14-es és 15-ös).

14. táblázat. Az AquaVit Kft. számszerűsített SWOT analízise

Erősségek	Rangsor	Gyengeségek	Rangsor
Új jelentősen innovatív termékcsalád	25	Tapasztalat hiánya	-25
Elsőként piacra lépés	25	Márkanévet nem ismerik a fogyasztók	-25
Egyedi termékcsomagolás	20	Nincs kialakult partnerkapcsolat	-12
Átlagosan magas termékfedezet	20	Vevők erős alkupozíciója	-12
Fiatal, rugalmas szervezet	15		
Lehetőségek	Rangsor	Veszélyek	Rangsor
Növekvő ízesített ásványvíz piac	25	Áfakulcs emelkedése	-25
Az egyéb formában (ital) történő vitaminfogyasztás növekvő tendenciát mutat	20	Energiaköltségek emelkedése	-20
Külföldi piacra lépés lehetősége az iparágban	20	A versenytársak folyamatosan új termékváltozatokkal lépnek be a piacra	-20
A vitaminok piaca a válság ellenére is bővül	16	Általános termékadó bevezetése	-16
Társadalom egészségtudatosságának növekedése	15	Járulékok emelkedése	-15

Forrás: Saját szerkesztés (2011) melléklet alapján

3*3-as SWOT analízis eredményei a stratégiai irányok (nem alternatívák), amelyek az alábbi 15. táblázatban láthatók. A főbb stratégiai irányok a következők:

- A magasan megkülönböztetett és innovatív termék magasabb árát a fogyasztók elfogadják
- Az egyedi palackozást és a vitamintartalmat alkalmazni megkülönböztető (versenyelőnyként) előnyként
- A magasabb profit érdekében külföldi piacra belépni
- Az új terméket és tulajdonságait megismertetni a (egészségtudatos) fogyasztókkal, erős marketingtevékenységgel.

15. táblázat. Stratégiai irányok a 3*3-as SWOT alapján

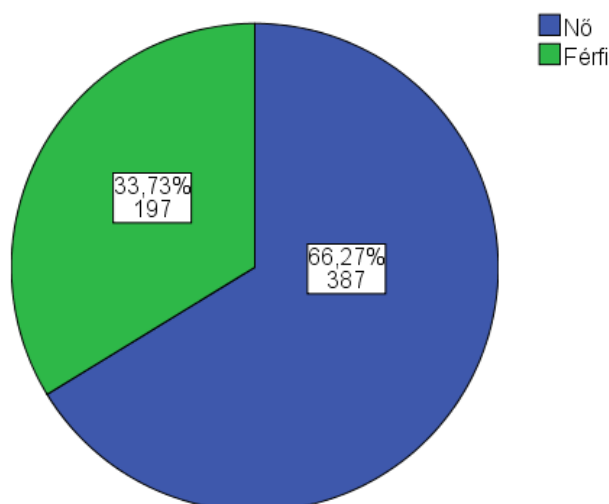
Lehetőség-erősség stratégiák	Lehetőség-gyengeség stratégiák
A magasan megkülönböztetett és innovatív termék magasabb árát a fogyasztók elfogadják	A vitamintartalmú termék reklámozása a márka elfogadtatása érdekében
Az egyedi palackozást és a vitamintartalmat alkalmazni megkülönböztető (versenyelőnyként) előnyként	
A magasabb profit érdekében külföldi piacra lépni Az új terméket és tulajdonságait megismertetni a (egészségtudatos) fogyasztókkal, erős marketingtevékenységgel	
Fenyegetés-erősség stratégiák	Fenyegetés-gyengeség stratégiák
A magasabb árát elfogadtatni a fogyasztókkal	A termékadó minimalizálása természetes alapanyagok felhasználásával
Az árba beépíteni a növekvő költségeket és a termékadót	
Folyamatosan termékválasztékokkal lépni a piacra (bővíteni a piacot).	
Komáromi Erzsébet vízhez ásványi anyagok hozzáadása, fogyasztókkal elfogadtatása	

Forrás: Saját szerkesztés (2011)] 14. táblázat alapján

8.2. Fogyasztói igények elemzése kérdőíves módszerrel

8.2.1. Sokaság (minta) vizsgálata

Az online kérdőívet 639 fő töltötte ki érvényesen, a kiértékelésből kivettem a 18 éven aluliakat, mivel őket nem tekintettem fizetőképes keresletnek, így 584 fő válaszait értékelem ki. A felmérés nem reprezentatív, a célcsoport a 18 és nyugdíjkorhatár közötti személyek voltak. A kérdőív kiértékelését SPSS statisztikai programban végeztem el.

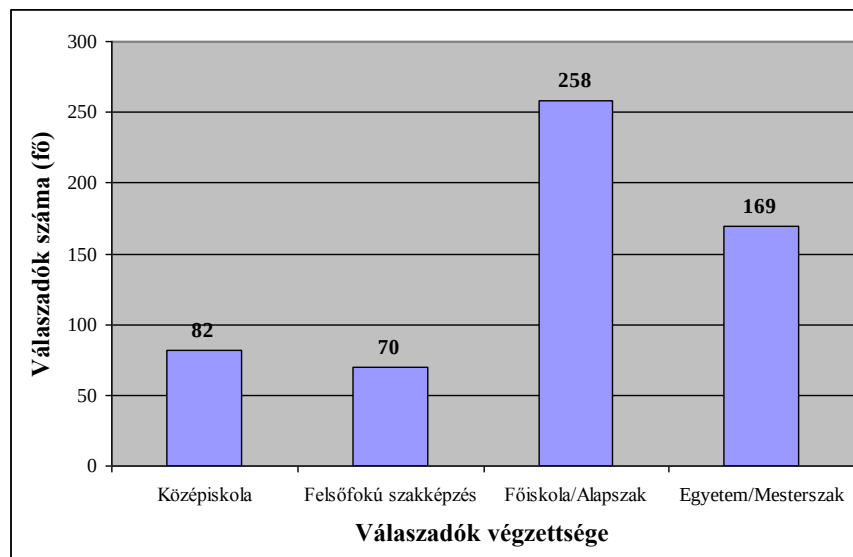


13. ábra. A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A válaszadók 33,73%-a férfi (197 fő) és 66,27%-a nő (387 fő) (13-as ábra), tehát nem reprezentatív arányok.

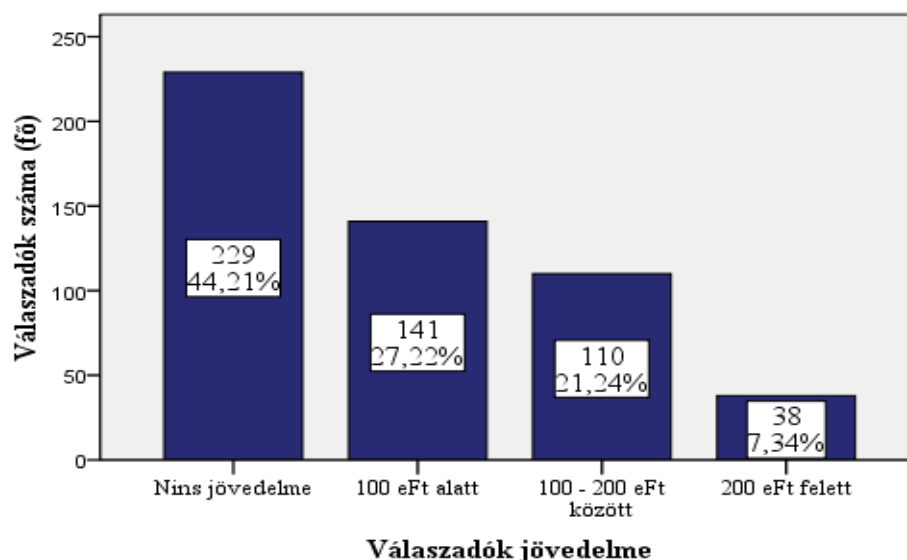
A 14. ábrán végzettség szerinti megoszlás látható. A válaszadók 73,75%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik (427 fő). A kérdőívben lehetőség volt a befejezett illetve folyamatban lévő végzettség megválasztása, de a kiértékeléskor ezeket a válaszokat összevontam, valamint a gimnázium, szakközépiskola és szakmunkásképző iskolát végzettek számát is összeadtam és középiskola csoportba soroltam. 82 fő középiskolát végzett, felsőfokú szakképesítéssel 70 fő rendelkezik.



14. ábra. Válaszadók végzettség szerinti megoszlása (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

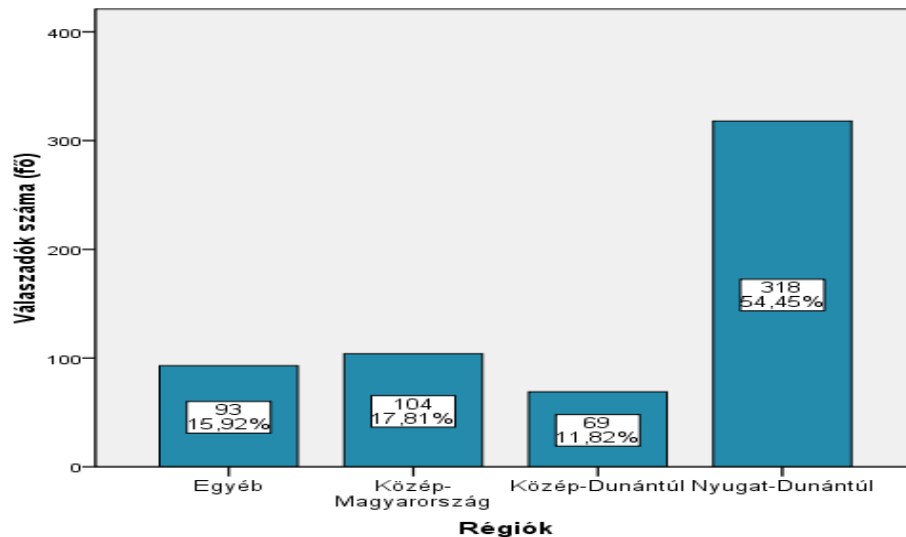
A 15. ábra jelzi a válaszadók jövedelem szerinti megoszlását. A kitöltők 44,21%-ának (229 fő) nincs jövedelme, 141 fő 100 ezer Ft alatti jövedelemmel, 110 fő (21,24%) 100 és 200 ezer Ft közötti, végül 38 fő (7,34%) 200 ezer Ft feletti jövedelemmel rendelkezik.



15. ábra. A válaszadók jövedelem szerinti megoszlása (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 16. ábrán látható régió szerinti megoszlás szintén nem mutat reprezentativitást. A legtöbb válaszadó a Nyugat-Dunántúli régióban (54,45%), 104 fő Közép-Magyarországi lakos, 69 fő Közép-Dunántúli, végül a más régióra adott válaszok összevonását követően 93 fő (15,92%) él egyéb régióban.

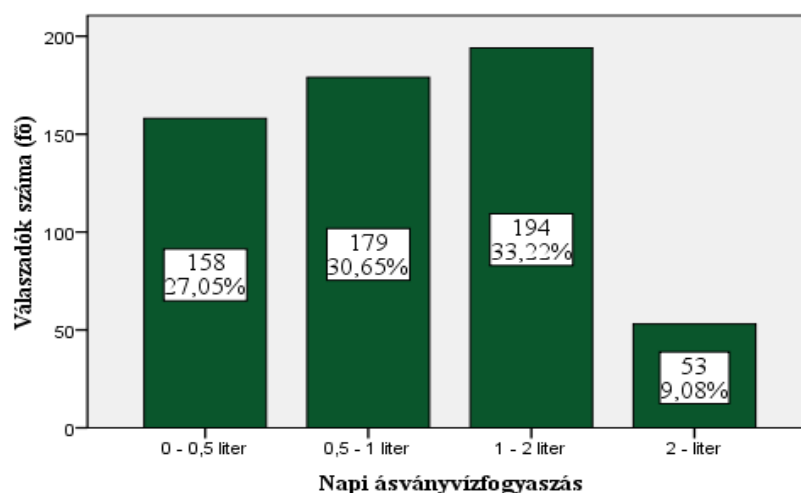


16. ábra. A válaszadók régió szerinti megoszlása (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

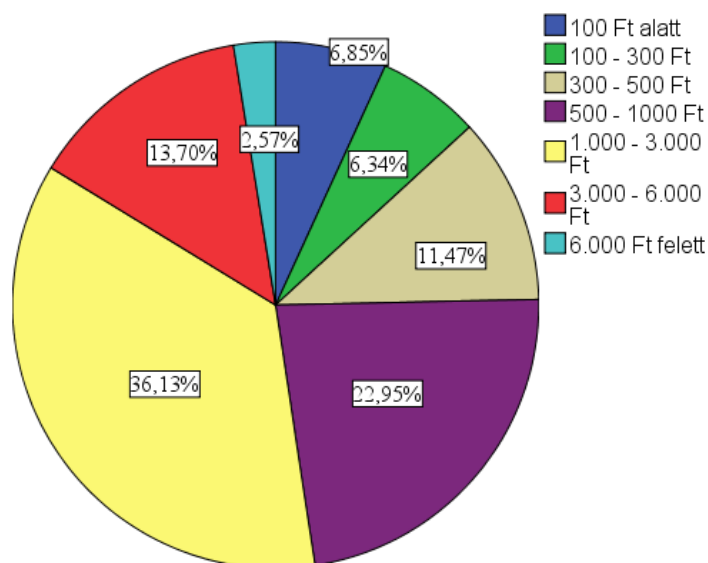
8.2.2. Fogyasztói igények kiértékelése

A 17. ábra alapján válaszadók legnagyobb aránya a 33,22% napi 1-2 liter ásványvizet, 30,65%-a 0,5 – 1 liter, 27,05%-a kevesebb, mint fél litert és 9,08%-a több mint 2 litert fogyaszt naponta. A többségnek megfelelő, azaz ajánlott 8 pohár a napi ásványvízfogyasztása.



17. ábra. A válaszadók napi ásványvízfogyasztása (liter, fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján



18. ábra. Válaszadók ásványvízre költött jövedelme (Ft/hó)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 18. ábrán látható, hogy a legtöbb kitöltő (36,13%) havonta 1000 és 3000 Ft között, 22,95% 500 – 1000 Ft, 13,70%-a 3000 – 6000 Ft, és 24,66%-a kevesebb, mint 500 Ft-ot költ ásványvízre.

16. táblázat. Ízesített ásványvíz fogyasztás (fő)

Ízesített ásványvíz fogyasztás	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Igen	277	47,4
Nem	307	52,6
Összesen	584	100,0

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 16. táblázat alapján a válaszadók 47,4%-a fogyaszt (277 fő) ízesített ásványvizet, 52,6%-a viszont nem. Az iparági adatok is tükrözik, hogy az ízesített ásványvíz fogyasztása jóval alacsonyabb a természetes ásványvízhez (vagy forrásvízhez) képest.

17. táblázat. A válaszadók mely ízesítéseket fogyasztanak/fogyasztják (fő)

Ízesítés	Válaszadó kiválasztotta (fő)
Citrom	235
Bodza	175
Körte+Citrom	154
Eper- guava	151
Limonádé	141
Málna	132
Alma - Licsi	129
Áfonya	121
Josta	74
Rebarbara	69
Ananász	64

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

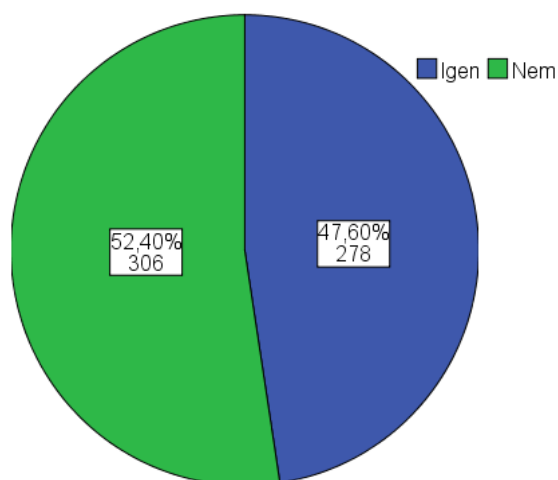
A 17. táblázat módusza 235 fő, azaz a citrom ízesítést fogyasztanak, vagy fogyasztják a legtöbben. További kedvelt ízvilágok a bodza (175 fő), körte – citrom (154 fő) eper – guava (151 fő), málna (132 fő), alma-licsi (129 fő) és áfonya (121 fő). Jellemzően a már piacon lévő ásványvíz ízesítéseket választották ki a válaszadók.

18. táblázat. Válaszadók hányféle ízesítést kedvelnek/kedvelnének (fő, %)

Hányféle ízesített vizet fogyaszt/fogyasztana	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
0	74	12,7
1 - 2	246	42,1
3 -	264	45,2
Összesen	584	100,0

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 18. táblázatban összefoglaltam, hogy a 17. táblázat alapján hányféle ízt fogyasztanak, vagy fogyasztának a felmérés kitöltői. A válaszadók 97,3%-a többféle íz világot kedvel, 74 pedig a felsoroltak közül egyik ízesítést sem preferálja.



19. ábra. A válaszadók szednek-e vitaminokat (fő, %)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A válaszadók vitaminfogyasztásának megoszlását mutatom be a 19. ábrán. A válaszadók 47,6%-a, azaz 278 fő szed (fogyaszt) vitaminokat, 52,4%-a (306 fő) pedig nem.

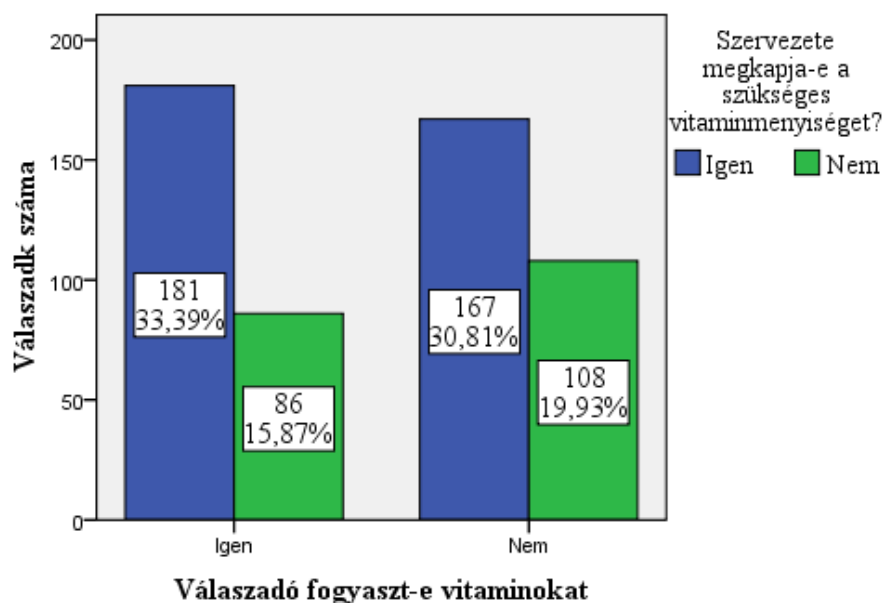
19. táblázat. Vitaminfogyasztás formája (fő, %)

Vitaminfogyasztás formája	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Tabletta/kapszula	173	29,6
Folyadék (pl. pezsgőtabletta)	27	4,6
Mindkettő	71	12,2
Összesen	271	46,4
Nem fogyaszt/nem válaszolt	313	53,6

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 19. táblázatban rendszerezem, hogy a válaszadók milyen formában fogyasztanak vitaminokat. A kitöltők 29,6%-a (173 fő) tablettát, 4,6%-a folyadék formájában fogyaszt vitaminokat, és 12,2%-uk mindkettőt preferálja. A vitaminok folyadék formájában történő bevitele tehát kedvelt, a válaszadók 16,8%-a preferálja, de a tablettát több fő 41,8% szedi.

A 20. ábra alapján a válaszadók 50,74%-a nem fogyaszt vitaminokat, azonban 108 fő nem érzi azt, hogy a szervezete a szükséges vitaminmennyiséget megkapja, és nem is fogyaszt vitaminokat. A vitaminfogyasztók közül 86 fő érzi azt, hogy ennek ellenére, nem elégséges a szervezete számára.



20. ábra. Vitaminfogyasztás és annak az érzete közötti összefüggés, hogy a válaszadó megkapja-e a számára kellő vitaminmennyiséget (fő, %)

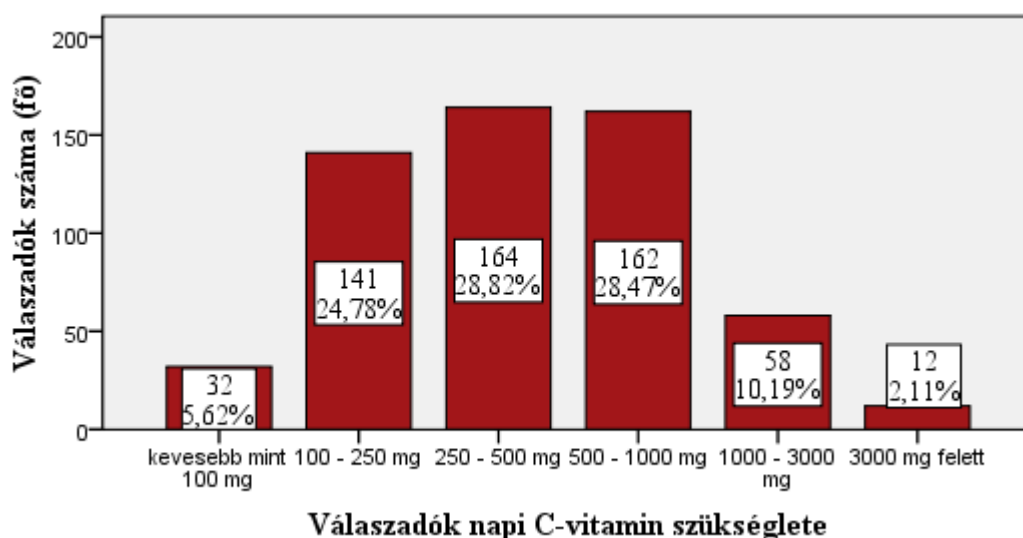
Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 20. táblázatban látható, hogy a válaszadók mely vitaminokat fogyasztják. A módusz, azaz a legtöbb kitöltő 233 fő a C vitamint, második a magnézium (ásványi anyag) 142 fő, és a harmadik a kalcium 114 fő, végül B vitaminokat 82 fő szed. Ezeknek a vitaminoknak a többsége vízben oldódó, és a szervezet a túladagolásukat is jól kezeli. Ezen kívül a leginkább reklámozott (és legismertebb) vitaminok és ásványi anyagok közé tartoznak pozitív hatásai miatt.

20. táblázat. A válaszadók mely vitaminokat fogyasztják (fő)

Vitaminok és ásványi anyagok	Fogyasztja (fő)	Nem fogyasztja (fő)
A vitamin	49	535
C vitamin	233	351
B vitaminok	82	502
D vitamin	50	534
E vitamin	50	534
Kalcium	114	470
Magnézium	142	442
Kálium	26	558

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján



21. ábra. A válaszadók napi C-vitamin szükséglete (fő, mg/nap)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A nyugati világ által meghatározott napi vitaminszükségleti iránymutatás ellenére, az egyes orvosok, és életmóddal foglalkozók különböző véleményen vannak. Szent-Györgyi Albert Nobel-díjas kutató szerint napi 3000 mg fogyasztása célszerű. A 21. ábrán összefoglaltak szerint a legtöbb válaszadó (164 fő) a napi 250-500 mg-ot, 162 fő az 500-1000 mg-ot, 141 fő a 100-250 mg-ot, 58 fő az 1000-3000 mg-ot, 32 fő maximum 100 mg-ot, 12 fő 3000 mg feletti napi C-vitamin szükségletet jelölt meg.

21. táblázat. Az egyes italfajták fogyasztási gyakorisága (fő)

Fogyasztás gyakorisága	Ital fajtája						
	Ásványvíz	Energiaital	Ízesített víz	Szénsavas üdítók	Tea	Tej-tartalmú italok	Rostos üdítók
Hetente egyszer	24	43	32	73	52	54	92
Hetente többször 1-2 dl	31	34	25	53	77	91	84
Hetente többször kb. 0,5 l	28	16	43	39	57	66	58
Naponta 1-2 dl	38	11	15	26	98	137	31
Naponta kb. 0,5 l	87	3	18	33	70	56	21
Naponta több mint 0,5 l	330	3	15	20	76	39	13
Ritkábban	39	183	198	219	118	83	215
Nem fogyaszt	7	291	238	121	36	58	70

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 21. táblázatban összefoglalva az ízesített ásványvizet napi szinten 48 fő fogyasztja, az ásványvizet pedig 455 fő. A tejtartalmú italok, szénsavas üdítók és a tea napi szintű fogyasztása jelentősen magasabb, rendre 232, 79 és 244 fő.

Ritkábban és "nem fogyasztás" is jelentős az energiaszámláknál (474 fő), ízesített ásványvizeknél (436 fő), szénsavas üdítőknél (340 fő) és rostos üdítőknél (285 fő). Ennek oka az ásványvízfogyasztás emelkedése, az ízesített ásványvizek még a bevezetés szakaszában vannak, az energiaszámla pozicionálása és áremelkedése.

22. táblázat. Az ásványvíz vásárlásának helye és gyakorisága (fő)

Vásárlás gyakorisága	Hipermarket/szupermarket	Élelmiszer diszkont	Kisbolt	Büfé	Automata	Ahol szomjas
Soha	60	224	212	388	465	201
Havonta	184	115	115	76	66	131
Hetente egyszer	223	146	133	78	40	135
Hetente többször	93	74	73	30	12	61
Naponta	24	25	51	12	1	56

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

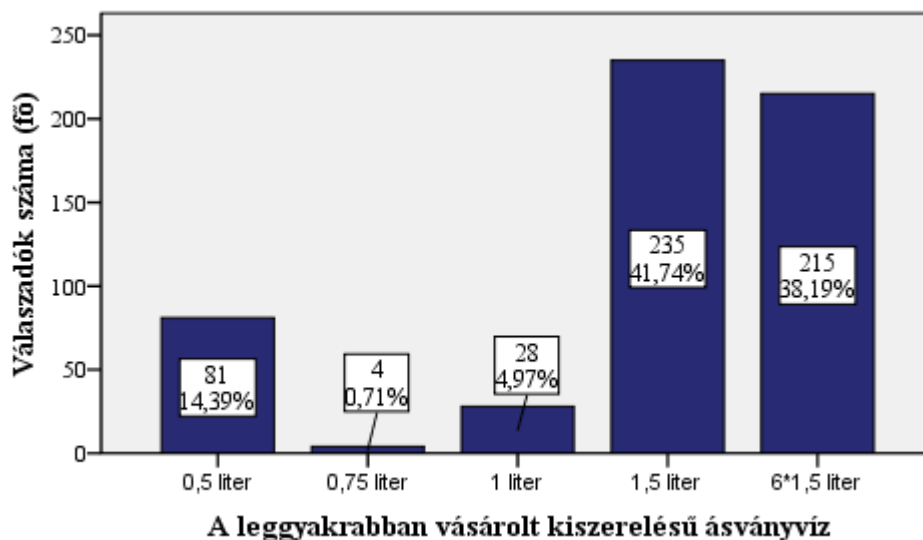
A 22. táblázat szemlélteti, hogy a kitöltők leggyakrabban a hipermarketekben/szupermarketekben, élelmiszer diszkontokban és kisboltban vásárolnak ásványvizet. Hipermarketekben 223 fő hetente egyszer, 93 fő többször és 24 fő naponta vásárol. Élelmiszer diszkontokban 146 fő jár hetente egyszer, 74 fő többször és 25 fő pedig napi szinten.

23. táblázat. A vásárlást befolyásoló három fő tényező (Fő)

Befolyásoló tényező	Kiválasztva	Nincs kiválasztva
Íz	315	269
Ár	453	131
Márka	245	339
Szénsavasság	296	268
Nyereményjáték	12	572
Csomagolás	34	550
Akcio	117	467

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

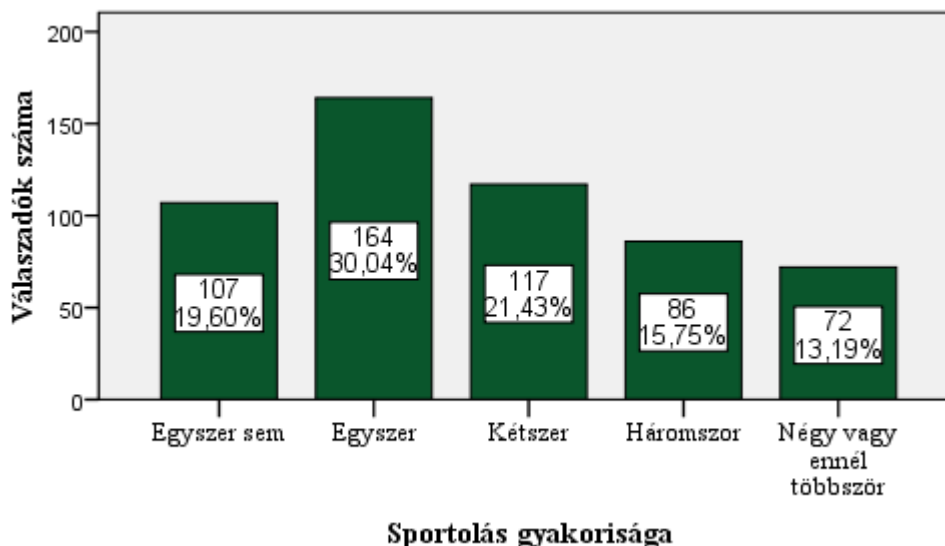
A három legfontosabb tényező, amely a megkérdezetteket befolyásolja fontos fogyasztói igény jellemző. Ezt a 23. táblázatban rendszereztem. Az árat 453 fő, az ízt 315 fő, a szénsavasságot 296 fő, a márkát 245 fő, és az akciót 117 fő jelölte meg, az öt befolyásoló tényezőként. Ezek alapján a nyereményjáték és a csomagolást kevés vásárlót befolyásol (12 illetve 34 főt).



22. ábra. A leggyakrabban vásárolt kiszerelés megoszlása (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

Az ásványvíz 0,5, 0,75, 1,5, 2 és 5 literes PET palackos kiszerelésben kapható. A 22. ábra alapján a megkérdezettek 41,74%-a a 1,5 literest, 38,19%-a 6-szor 1,5 litert (egy kartont), végül 14,39% (81 fő) fél literes ásványvizet vásárol. Az egyéb kérdésre adott szöveges válaszok alapján 15 fő a 2 literes kiszerelést preferálja.



23. ábra. A válaszadók sportolási tevékenységének gyakorisága (fő)

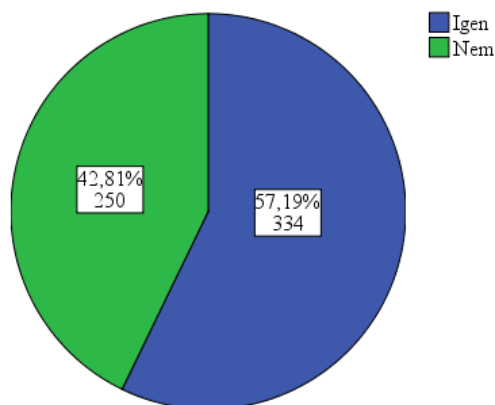
Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 23. ábrán látható a kitöltők sportolási tevékenységének gyakorisága. A válaszadók 19,60%-a egyszer sem, 30,04%-a egyszer, 21,43%-a kétszer, 15,75%-a háromszor és 13,19%-a négy vagy többször sportol egy héten.

A megkérdezetteknek több tényezőt 1-5-ig (1-nem ért egyet, 5-teljesen egyetért) tartó skálán kellett elemeznie. A szívesebben fogyasztanak üdítőitalokat, mint ásványvizet kérdésre adott válaszok módusza 1, átlaga 2,1 és mediánja 2.

A megkérdezettek közül 255 fő teljesen és 131 részben az ásványvizet preferálja az üdítőitalokkal szemben, 93 fő viszont inkább üdítőitalokat fogyaszt. Nem szükséges vitaminokat szednie állítással 331 fő (1 – 202 fő + 2 – 129 fő) nem ért egyet. A válaszok átlaga 2,26, mediánja 2 és módusza 1.

Az ásványvízfogyasztás szezonálisára vonatkozó állítás szerint, a válaszadó nyáron több ásványvizet fogyaszt, mint más évszakban 363 fő teljesen, 112 részben egyetért és csak 48 főnek az ellenkező a véleménye. Ezt tükrözi a válaszok átlaga 4,35, a medián 5 és a módusz is 5. Jobban szeret ízesített ásványvizet inni (hivatalosan üdítőital), mint sima ásványvizet állítással 281 fő teljesen nem, 91 fő inkább nem ért egyet, 90 fő a 3-ast jelölte meg (tehát nem tudja eldönteni) és 107 fő inkább egyet ért. A kitöltés átlaga 2,14, módusza 1 és mediánja 2.



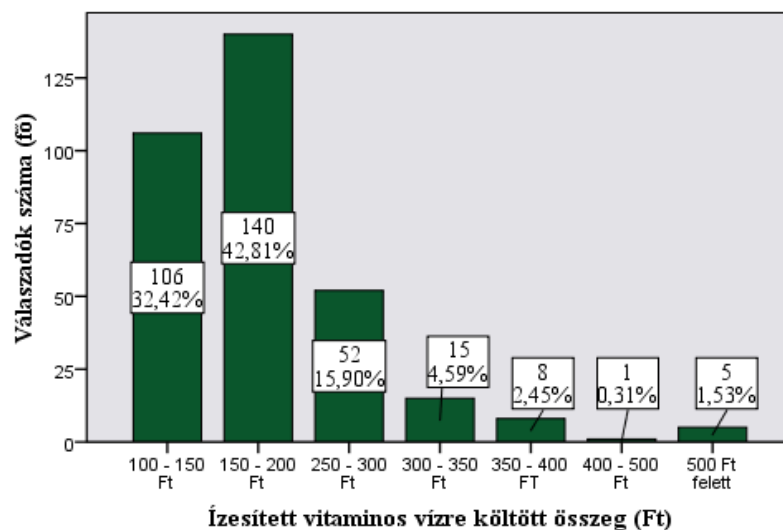
24. ábra. Fogyasztana-e vitaminnal dúsított ásványvizet (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 24. ábrán rendszereztem, hogy a kitöltők fogyasztanak-e vitaminnal dúsított ásványvizet. A megkérdezettek 57,19%-a fogyasztana (megkóstolná) az ízesített vitaminos ásványvizet, 42,81%-a (250 fő) viszont nem.

A 25. ábrán rendszerezem, hogy a kitöltők legfeljebb mekkora összeget költenének ízesített vitaminos ásványvízre. A fogyasztók érzékenységéből következően a legtöbb válaszadó, azaz 140 fő (megkérdezettek 42,81%-a) 150 – 200 Ft közötti, 106 fő (32,42%) 100-150 Ft-ot, 52 fő (15,90%) 250 – 300 Ft-ot, 29 fő (8,88%) 300 Ft feletti összeget fizetne 1,5 literes kiszerelésű ízesített vitaminos ásványvízért.

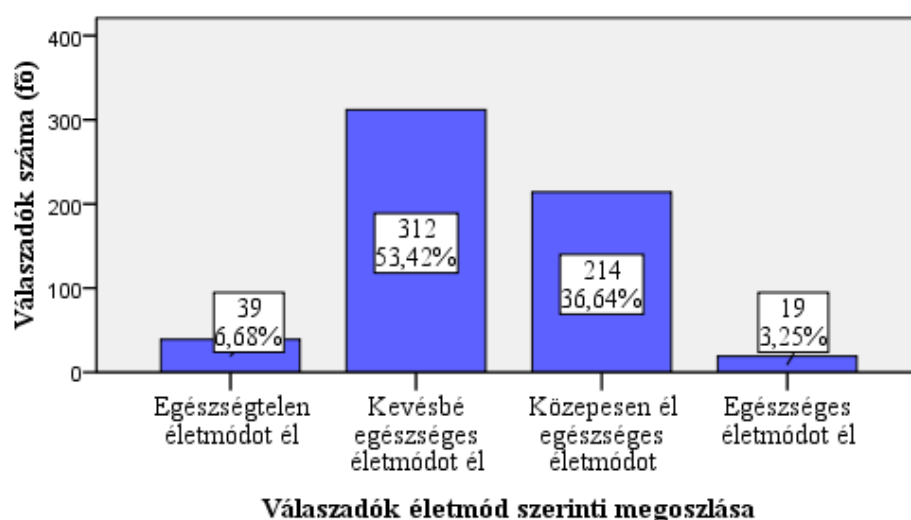
A válaszok megoszlása tükrözi a fogyasztók árérzékenységét, ezért a többség az alacsony árat jelölte meg (igazolja az olcsó saját márkás termékek térnyerése is).



25. ábra. 1,5 literes vitaminnal ízesített vízre maximálisan költött összeg (fő, Ft)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

Több kérdés vonatkozott az emberek egészséges életmódjára, étkezési és vitaminfogyatási szokásaira, valamint sportolási tevékenységeire. Az egyes válaszokhoz pontszámokat rendeltem, hármas és négyes csoportokra bontottam a megkérdezetteket egészséges életmódjuk szerint. A hipotézisvizsgálatomat mindkét csoportosítás szerint elvégzem. A válaszokra negatív pontokat is lehetett kapni ezért a legkevesebb pontszám – 16 a maximális pedig +40.



26. ábra. A válaszadók életmód szerinti csoportosítása (fő, %)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A válaszadók egészséges életmód szerinti csoportosítása a 26. ábrán látható. A megkérdezettek 3,25%-a él egészséges, 36,64%-a közepesen egészséges, 53,42%-a kevésbé egészséges és 6,68%-a egészségtelen életmódot él.

24. táblázat. Megkérdezettek egészséges életmód szerinti megoszlása (fő, %)

Életmód	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Egészségtelen életmód	125	21,4
Közepesen egészséges életmód	403	69,0
Egészséges életmód	56	9,6
Összesen	584	100,0

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

Az egészséges életmód 3 csoportba sorolását a 24. táblázatban mutatom meg, ennek megfelelően a megkérdezettek 9,6%-a, azaz 56 fő él egészséges, 403 fő (69%) közepesen egészséges és 125 fő (21,4%) egészségtelen életmódot.

8.2.3 Hipotézisek és azok értékelése

A következő hipotéziseket vizsgálom az online kérdőív kiértékelésekor:

1. Az egészséges életmódot élők inkább fogyasztanak vitaminokkal ízesített ásványvizet.
2. A rendszeres testmozgást végzők szívesebben vásárolnának vitaminokkal ízesített ásványvizet.
3. A magasabb iskolai végzettségűek egészségesebb életmódot élnek.
4. Az alacsonyabb jövedelmi helyzetűek kevesebb összeget költenének vitaminos ásványvízre.
5. Az, aki már jelenleg is visz be vitaminokat és egyéb étrend kiegészítőket a szervezetébe szívesebben próbálná ki a vitaminos ásványvizet.

25. táblázat. Egészséges életmód és a vitaminnal dúsított ásványvíz fogyasztási hajlandóság keresztábrája (fő)

Életmód	Fogyasztana-e vitaminnal dúsított ásványvizet?		Összesen
	Igen	Nem	
Egészségtelen	19	20	39
Kevésbé egészséges	167	145	312
Közepesen él	136	78	214
Egészséges	12	7	19
Összesen	328	250	584

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A hipotézisek keresztáblákban ábrázolhatóak. Az első hipotézist a 25. táblázatban foglalom össze. A Khi-négyzet próba alapján a táblázat megbízható, a mutató megfigyelt értéke 6,668 azonban a szignifikancia szint 8,3% magasabb, mint a megengedett 5%, vagyis a két ismerv között nincs kapcsolat. A szakirodalmak jelzik, hogy 10% alatti érték még elfogadható, és érdemes megvizsgálni, a kapcsolat erősségét.

Az alkalmazható aszimmetrikus mutató a Lambda, amely értéke 0,04, vagyis 4%-os megbízhatósággal jelezhető előre az, hogyha valaki egészséges életmódot él fogyasztana ízesített ásványvizet.

Amennyiben az egészséges életmódot három csoportra bontjuk a Pearson-féle Khi-négyzet értéke 3,109, a számolt szignifikancia szint 21,1%, ami jelentősen magasabb a küszöbértéknél, tehát nincs az ismérvek között kapcsolat.

26. táblázat. Sportolás gyakorisága és a vitaminnal dúsított ásványvíz fogyasztási hajlandóságának keresztáblája (fő)

	Fogyasztana-e vitaminnal dúsított ízesített ásványvizet?		
Sportolás gyakorisága (alkalom/hét)	Igen	Nem	Összesen
Egyszer sem	64	43	107
Egyszer	89	75	164
Kétszer	66	51	117
Háromszor	50	36	86
Négy vagy ennél többször	41	31	72
Összesen	310	236	546

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 26. táblázatban a második hipotézisem keresztáblája látható. A sportolási tevékenység és vitaminnal dúsított ízesített ásványvíz fogyasztási hajlandóságának kapcsolatát vizsgálom. A Pearson-féle Khi-négyzet értéke 0,895, a kétoldali szignifikancia szint 92,5%, amely magasabb az elvárt küszöbértéknél, azaz nincs az ismérvek között kapcsolat

27. táblázat. Legmagasabb iskolai végzettség és az egészséges életmód kapcsolata (fő)

	Életmód			
Végzettség	Egészségtelen	Közepesen	Egészséges életmódot él	Összesen
Középiskola	16	54	12	82
Felsőfokú szakképzés	24	41	5	70
Főiskola/Alapképzés	53	182	23	258
Egyetem/Mesterszak	29	125	15	169
Összesen	122	402	55	579

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 27. táblázatban ábrázolom az iskolai végzettség és az egészséges életmód keresztátlóját. A Pearson féle Khi-négyzet értéke 11,891, a kétoldali szignifikancia szint 6,4%, amely a kibővített (10%-os) küszöbértéknek megfelel.

A Lamba mutató értéke 0%, tehát a végzettség ismeretéből az egészséges életmód szintjére nem lehet következtetni. A program kiszámítja azt az esetet is, amely szerint a végzettség a függő változó, ebben az esetben 3%-kal javítja az életmód ismerete az iskolai végzettségre adott becslésünket.

28. táblázat. A jövedelem és a vitaminos vízre költhető összeg kapcsolata

Válaszadók jövedelme	Mekkora összeget költene vitaminos vízre?				Összesen
	100-150Ft	150-200Ft	250-300Ft	300Ft felett	
Nincs	34	53	20	14	121
100 eFt alatt	38	40	12	5	95
100 – 200 eFt	13	27	9	4	53
200 eFt felett	7	9	3	3	22
Összesen	92	129	44	26	291

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A 28. táblázatban a jövedelem és az ízesített vitaminos vízre költendő összeg kapcsolatát vizsgálom. A Pearson-féle Khi-négyzet 7,857. A számolt szignifikancia szint 54,9%, tehát nincs a két ismerv között szignifikáns kapcsolat. Ennek az oka a fogyasztók jelentős árérzékenysége. A magasabb jövedelműek is az alacsonyabb árat jelölték meg, valamint betudható az alapvető fogyasztói logikának is, miszerint „többet kevesebért” szeretnének vásárolni.

Az utolsó általam felállított hipotézis a vitaminfogyasztás és ásványvízre költendő összeg közötti kapcsolatot feltételezi (keresztátlát lásd a 29. táblázatban)

29. táblázat. A vitaminfogyasztás és a vitaminos ásványvízre maximálisan költendő összeg kapcsolata

Szed-e Ön vitaminokat?	Mekkora összeget költene vitaminnal dúsított ásványvízre?				Összesen
	100-150 Ft	150- 200 Ft	250-300Ft	300Ft felett	
Igen	62	63	29	16	170
Nem	44	77	23	13	157
Összesen	106	140	52	29	327

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A Khi-négyzet mutató értéke 4,950, a két oldali szignifikancia szint 17,5%, magasabb, mint a maximális küszöbértéknek választható 10%, ezért nincs a két ismerv között összefüggés.

30. Táblázat. A vitaminfogyasztás és a vitaminokkal dúsított ízesített ásványvíz fogyasztási hajlandóság kapcsolata (fő)

		Fogyasztana-e Ön vitaminnal dúsított ízesített ásványvizet?		Összesen
		Igen	Nem	
Szed-e Ön vitaminokat?	Igen	173	105	278
	Nem	161	145	306
Összesen		334	250	584

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés alapján

A vitaminfogyasztás és vitaminokkal dúsított ízesített ásványvíz fogyasztási hajlandóságának kapcsolatát szemléltetem a 30. táblázatban. A Khi- négyzet értéke 5,501, amelyből a számolt szignifikancia szint 1,9%, amely jóval alatta van a küszöbértéknek, ezért megállapítható, hogy van kapcsolat a két ismerv között. Meglepő módon a kapcsolat erőssége Cramer mutató alapján számolva gyenge (Cramer = 0,097).

Összességében megállapítható, hogy egyik hipotézisem sem igazolódott be., azonban ez nem azt jelenti, hogy a termék iránt nincs kereslet. A fenti táblázatok adataiból látható, hogy azok a válaszadók, akik nem fogyasztanak vitaminokat, nem sportolnak aktívan, és egészségtelen életmódot élnek szívesen megkóstolnák, és fogyasztanák a terméket. A megalapozottabb tervezéshez további piaci igény felmérések szükségesek.

8.3. Célpiaac és pozicionálás meghatározása

A piacot a következők szerint szegmentálom: életkor, családszerkezet, iskolázottság, jövedelem, lakhely (régió) és életstílus. A magyar lakosság ezen tényezők szerinti megoszlását lásd a külső környezet elemzésnél.

Az egyes termékcsaládoknak különböző a célpiaca, a méretét pedig főben fejezem ki. A Family C+ termékeknek vásárlói életkor szerint 14-65 év közötti nők és férfiak, Magyarország nyugati részében élnek (Közép-Magyarország, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl és Dél-Dunántúl), családszerkezet (egyszülős, egy házaspáros, két vagy több családból álló), városban lakók, iskolázottság alapján közép és magas végzettségű foglalkoztatottak (rendelkeznek jövedelemmel). Az életstílus vizsgálat rendszerezése szerint a cég célcsoportjai a karrier-orientáltak, gyors-modernek, élményfogyasztók, társadalmi középbe tartoznak, vagy kiszállók.

A Kids termékek végső fogyasztói 14 év alatt gyerekek, viszont a célcsoportja a terméknek az anyukák (középkorú, közép vagy magas jövedelmű, közép vagy felsőfokú

végzettségű és egészségtudatos), mivel ők a fizetőképes kereslet. Pozicionálási logikája ár és egészségtudatosság alapján megegyező a Family C+ termékcsaláddal.

Az Extrém termékek célcsoportja 18-40 év közötti egészséges életmódot és aktív sportolási tevékenységet folytató nők és férfiak.

A termék pozicionálását az egészségtudatosság (hirdetése) és az ár alapján tartom célszerűnek elvégezni. Az 1 literre jutó ár alapján, egy szinten van a versenytársakkal (ízesített vizek), egészségtudatosság alapján viszont magasabb szinten. A kék óceán stratégiai tábla is felfogható egyfajta pozicionálási módszernek is. Mivel a főbb terméktulajdonságok alapján bemutatja a piacon való elhelyezkedését a terméknek.

Az AquaVit Family C+ célpiacát szemlélteti az alábbi 31. táblázat. Az célpiac összesen 4 szempont szerint 1535 ezer fő (a negyedik szempont a kor mivel a 15-65 éves korig lévő statisztikai táblából számoltam). A Közép-magyarországi régióban 521 ezer, Közép-Dunántúlon 305,9 ezer fő, a Nyugat-Dunántúlon 276,06 ezer, a Dél-Dunántúlon 432,08 ezer fő.

31. táblázat. Az AquaVit Family C+ termék célpiaca (ezer fő)

Régió	Családszerkezet	Foglalkoztatottak végzettsége		Összesen
		Közepes	Magas	
Közép-Magyarország	Egy házaspáros típusú családból álló háztartás	136,15	223,94	418,89
	Egy egyszülős családból álló háztartás	26,54	43,65	81,64
	Két vagy több családból álló háztartás	6,70	11,01	20,60
Közép-Dunántúl	Egy házaspáros típusú családból álló háztartás	84,38	40,85	245,90
	Egy egyszülős családból álló háztartás	16,45	7,96	47,93
	Két vagy több családból álló háztartás	4,15	2,01	12,09
Nyugat-Dunántúl	Egy házaspáros típusú családból álló háztartás	75,98	39,97	221,96
	Egy egyszülős családból álló háztartás	14,81	7,79	43,26
	Két vagy több családból álló háztartás	3,74	1,97	10,92
Dél-Dunántúl	Egy házaspáros típusú családból álló háztartás	67,53	187,87	347,30
	Egy egyszülős családból álló háztartás	13,16	36,62	67,69
	Két vagy több családból álló háztartás	3,32	9,24	17,08
Összesen		452,90	612,86	1535,25

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés és külső környezet elemzés alapján

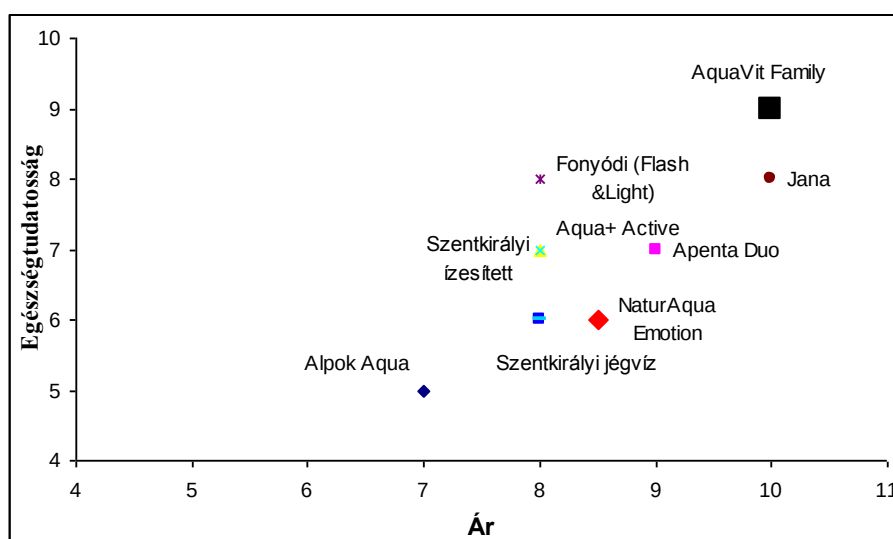
Mivel a fenti táblázat átláthatatlan lett volna, ha beleveszem az életstílust is ezt a következő 32. táblázatban teszem meg. Ezáltal a célpiac száma jelentősen lecsökkent, de feltételezem, hogy más életstílus kutatást választva nem erre az eredményre jutok. Az életstílus kutatás több éve készült, ezért a fenti táblázat adatai ilyen szempontból megbízhatóbbak.

32. táblázat. Az AquaVit Family C+ termékek célpiaca (ezer fő)

Régiók	Életstílus					
	Karrier-orientált	Gyors-modern	Élmény-fogyasztó	Kényszer-gyorsítók	Társadalmi közép	Összesen
Közép-Magyarország	15,63	62,54	62,54	41,69	125,07	307,47
Közép-Dunántúl	9,18	36,71	36,71	24,47	73,42	180,49
Nyugat-Dunántúl	8,28	33,14	33,14	22,09	66,27	162,92
Dél-Dunántúl	12,96	51,85	51,85	34,57	103,70	254,92
Összesen	46,06	184,23	184,23	122,82	368,46	905,80

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kérdőíves felmérés és külső környezet elemzés alapján

Az AquaVit Family pozicionálása ár és egészségtudatosság alapján a következő 27. ábrán foglalható össze. Más szempontok szerint történő pozicionálás alapján más ábrát kapnánk. Terveim szerint az AquaVit Family-t egészségtudatosság és ár alapján (mert 2 literes kiszerelésű nem 1,5) magasabbra pozicionálnám a többi termékénél.



27. ábra. Az AquaVit Family C+ termékcsalád pozicionálása
Forrás: Saját szerkesztés (2011) saját megfigyelés felmérés alapján

8.4. Termékpolitika meghatározása

A termékkínálatot bemutattam már külön fejezetben, ezért a további termékpolitikai kérdésekre szorítkozom ebben a részben. A márkázási stratégiának a termelői márkát választottam, ami az ízesített ásványpiacon nagyobb arányban jellemző. A márkanév, ami választottam az AquaVit. A termékre a fogyasztói piacon viszonylag hosszú eltarthatóság jellemző, mint az összes üdítőitalra.

A csomagolás kapcsán a kiszereléseket bemutattam már a korábbi fejezetben. A szállítás EU szabvány raklapon történik. Egy raklapra 504 palack 2 literes vagy 1296 db fél literes PET palack fér.

A címkén a szabályoknak megfelelően a szavatosságot, összetételt, márkanévet, termékcsalád nevét, kalória és vitamin tartalmat tüntetem fel, valamint jelentős figyelem felkeltési szerepe is van. A címke méretadatai: 18 cm körméret (szélessége), magassága 4,5 – 6 cm lehet. Figyelemfelkeltés céljából a terméktervező mélyzöld és ezüst színek megjelenítését javasolja.

A működés során további termékváltozatok vezethetők be, különböző ízesítések és vitamin- és ásványi anyag tartalmú üdítőitalok készíthetők (pl. multivitamin, magnézium, komplex B vitamin). A termékválaszték az ízesített ásványvíz piacon jelenleg nem vásárolható ízekkel is bővíthető pl. dinnye, szőlő.

8.5. Árpolitika

Az árak meghatározásánál a költség és versenytárs alapú árképzést egyaránt alkalmazom.

Versenytárs alapú árképzéssel vizsgálva:

Az AquaVit Family C+ 1000 fogyasztói ára a magasabban pozicionált 153,3 – 186,6 Ft/l termékek áránál nem lehet magasabb (Ft/literben kifejezve).

A fél literes AquaVit Kids C+ a magasabb áru fél literes ízesített vizekkel versenyez, amelyeknek átlagára 119 - 199 Ft/palack között mozog. A 199Ft/palack árat tehát nem haladhatja meg.

Az AquaVit Extreme C+ termékek magas pozicionálásuk tehát szelektív értékesítésük miatt magasabb árkategóriába esnek. A kifejezetten sportolóknak kínált különböző italok (például L-Carnitine, vagy az oxigénnel dúsított üdítők, és drágább energiasitalok) 300 – 500 Ft/palack közötti áron kaphatók.

A primer kutatásomban (online kérdőív) 1,5 literes C-vitamin tartalmú ízesített vízért maximálisan kiadott összegnek 140 fő 150-200 Ft-os összeget (a kérdésre választ adók 42%-a), és 52 fő (16%) a 250 -300 Ft közötti árat, a jelölte meg. Ez jelzi a fogyasztók árérzékenységét, valamint a pozicionálás hiányát is.

Az minimális értékesítési ár meghatározását az alábbi 33. táblázatban mutatom be. A közvetlen önköltség az AquaVit Family C+ 1000 citrom (lime) és limonádé ízesítés esetén 79,23 Ft/palack, bodza és citrom ízesítés esetén 87,241 Ft/palack. Az AquaVit extrém C+ 2000 termékek közvetlen önköltsége 45,6 Ft, a Kids termékcsaládé, pedig 42,67 Ft/palack. A minimális értékesítési ár a termék közvetlen önköltsége és fedezetének összege.

A Family C+ 1000 és a Kids C+ termékcsalád fedezete 50%, az Extreme C+-é 100%. A minimális ár az egységnyi közvetlen önköltség, a fedezet összege, amelyhez még a termékdíj (termékenként 5Ft) is hozzáadódik.

33. táblázat. Az AquaVit termékek egységre jutó közvetlen önköltsége és fedezete (Ft/palack)

Megnevezés	AquaVit Family C+ (citrom/lime és limonádé)	AquaVit Family C+ (bodza, citrom)	AquaVit Extreme C+	AquaVit Kids C+
Közvetlen költségek összesen	79,23	87,24	45,67	42,67
Fedezet	55,76	47,75	104,32	34,32
Összesen	135	135	150	77

Forrás: Saját számítás (2011) árajánlatok alapján

8.6. Értékesítési politika

Az AquaVit Family C+ és Kids C+ termékcsaládok értékesítése intenzív, nagykereskedőkön és kiskereskedőkön keresztül jut el a fogyasztókhoz. A gyártó vevői tehát pl. Tesco, SPAR, Metro, Coop, Match stb. nagykereskedések, hipermarketek és élelmiszer diszkontok. Az AquaVit Extrém termékeket szelektíven értékesítenénk nagyobb hipermarketeknek (Tesco és Spar), kondi boltoknak, büféknek és biotermékeket értékesítő üzleteknek.

8.7. Kommunikációs politika

Alacsonyabb költségű kommunikációs csatornák BTL eszközök alkalmazhatók, vagyis újságokban, plakátokon, rendezvényeken, boltokban termékkóstolóval történő vásárlásösztönzés. A különböző hipermarketek akciós újságában való megjelentetés is költséges (100 eFt). Kommunikációs célok: a terméket megismertetni a vevőkkel, elfogadtatni a magasabb egészségtudatosságát és maximalizálni az értékesítési forgalmat. Az egyes marketingköltségeket és tevékenységeket rendszerezem az alábbi 34. táblázatban havi bontásban. A három hónapos próbaüzem miatt a termékek bevezetése áprilisban kezdődhet meg. A marketingköltségek összesen 25,03 millió Ft + ÁFA, azaz 31,8 millió Ft-ba kerülnek.

34. táblázat. A marketingtevékenységek ütemezése (2013, eFt)

	Hónapok								
Marketing tevékenységek	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Termékkóstoló	2.250	2.000	1.000	1.000					
Hetilapokban	1.000								
Ismertebb hetilapokban	1.500	1.000	1.000	1.000		1.500	1.500	1.500	
Óriás plakátok		1.000	1.000	1.000	1.000			1.000	1.000
Rendezvényeken való részvétel			600	900	600				
Publikációk újságokban	200	200				150	150		
Akciós újságban megjelenés			1.500	1.500					2.500
Rádióban						2.250	2.250		2.250
Összesen	4.950	4.200	5.100	5.400	1.600	3.900	3.900	2.500	5.750

Forrás: Saját számítás (2011) árajánlatok alapján

A következő szlogenekkel javaslom hirdetni a termékeket:

- Frissítő egészség az egész családnak!
- Egy korty egészség!
- Egészséges és finom!

8.8. Értékesítési előrejelzés

A 35-ös táblázatban a reális becslés szerinti értékesítési mennyiségeket mutatom be a 2013-as évre vonatkozóan. A termék piaci bevezetése 2013. áprilisában kezdődhet meg. Fokozatos léptékű értékesítési mennyiséggel számoltam, amely decemberben éri el a csúcspontot. Ebben a hónapban már a Family C+ 1000 termékcsaládból ízvilágonként 35.000 db, a Kids C+ termékekből 78.750 db és az Extreme C+-ból 26.250 db kerülhet értékesítésre a tervek szerint.

35. táblázat. Értékesítési prognózis 2013-ban (db)

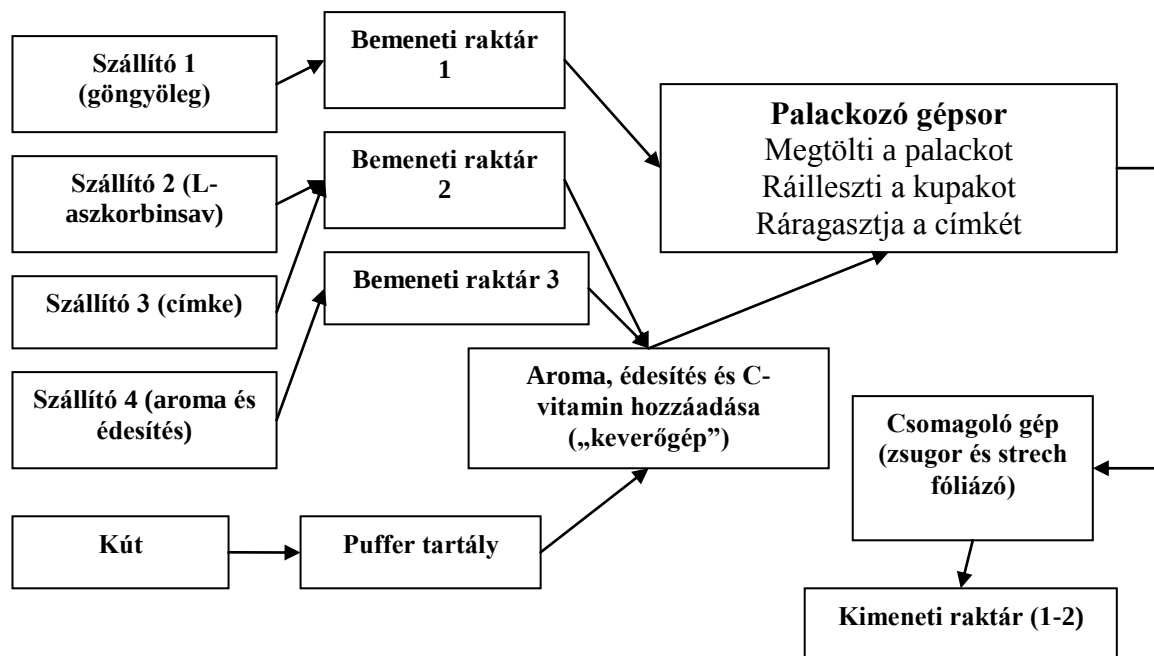
AquaVit Family C+ 1000	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Citrom és lime	15.000	20.000	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000	32.500	35.000
Limonádé	15.000	20.000	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000	32.500	35.000
Bodza	15.000	20.000	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000	32.500	35.000
Körte	15.000	20.000	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000	32.500	35.000
AquaVit Kids C+ 250	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
áfonya	33.750	45.000	45.000	56.250	56.250	67.500	67.500	73.125	78.750
málna	33.750	45.000	45.000	56.250	56.250	67.500	67.500	73.125	78.750
AquaVit Extreme C+ 2000	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Cirom	11.250	15.000	15.000	18.750	18.750	22.500	22.500	24.375	26.250
Körte	11.250	15.000	15.000	18.750	18.750	22.500	22.500	24.375	26.250
Kapacitás kihasználtság	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,65	0,7

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kapacitás kihasználtság alapján történő becslés alapján

9. TERMELÉSI TERV

9.1. A gyártás folyamatábrája

A termelés egyszerű folyamatábráját mutatom be az alábbi 28. ábrán.



28. ábra. A termelés folyamatábrája

Forrás: Saját szerkesztés (2011) tervező információi alapján

A folyamatábra egyszerű, de jól kivehető belőle a termelési logika. Az előírásoknak megfelelően élelmiszeripari termék esetén a behozott alapanyagok nem kerülhetnek közvetlenül egymás mellé ezért a külön raktárakban kell őket elkülöníteni. A vízmotorhoz szükség van nagy kapacitású tartályokra. Targoncás szállítja az alapanyagokat a szükséges helyre. Elméletileg az L-aszkorbinsav és aromák egyszerű hozzáadásával létrehozható a termék, viszont a higiéniaira kiemelt figyelmet kell fordítani (az aszkorbinsavval nem kerülhetnek bele a végtermékbe szennyezőanyagok), ezért lehetséges, hogy a megvalósítás során tisztítási folyamaton is keresztül kell a folyadéknek esnie. A dolgozók az öltözőn és a zuhanyzón keresztül mehetnek be az üzembe (előírás a munkaruha használata, amelyet a cégnek biztosítani kell számukra).

9.2. Kezdeti beruházás elemei

A beruházási folyamat alapján számos gépre szükség van a megvalósításhoz. Tervezőtől, valamint kútfűrótól kaptam információkat és árajánlatokat. A beruházás összes induló költsége 437,1 millió Ft, a tételes elemei pedig a 36. táblázatban részletesen pedig mellékletben láthatók.

A tervezés (3 hónap), termékfejlesztés (3 hónap), engedélyek (2-4 hónap) beszerzése és kivitelezési időtartamot (6 hónap, beleértve a gépek üzembe helyezését) is beleszámolva az aktiválás 2013. január 1-jén történhet meg. A kútfúrás (és működtetés gépei) 20108 e Ft-os kiadása a két 500 méter mély fúrt kutat, és a termeléséhez szükséges gépeket berendezéseket is tartalmazza. A kutak vízhozamára minimum 20-250 liter/perc számolható (de nagy az esély 300 liter/perc vagy a feletti vízhozamra).

36. táblázat. Beruházás kezdeti kiadásai (eFt)

Beruházás kezdeti kiadásai	eFt
Tervezés	700
K+F	6.000
Földterület (2000m ²)	1.800
Épület és berendezései (600m ²)	109.550
Egyéb berendezések	7.500
Kútfúrás és kút működtetésének gépei	20.180
Hatósági engedélyek	8.000
Gépek, berendezések	263.800
Pénzügyi ráfordítások	19.579
Beruházási kiadások összesen	437.109

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kapott árajánlatok alapján

A részletes kezdeti beruházási kiadásokat mellékletben szerepeltetem (melléklet/63. táblázat). A hatósági engedélyeken kívül, minden költséget árajánlatok alapján kalkuláltam. A hatósági engedélyek (tartalmazzák a víz bevizsgáltatását) költségeinél azzal a feltételezéssel élek, hogy a beruházási kiadás 1-2%-át teszi ki maximálisan.

9.3. Kapacitástervezés

A közvetlen költségek megtervezéséhez szükség van a gyártási idő kiszámítására. A kút hozama magasabb (minimum 96000 liter/műszak), mint amennyi 2 literes palackot egy műszakban meg tud a palackozó gépsor tölteni. Egy gyártósor átlagosan 10000 db 2 literes palackot képes megtölteni egy 8 órás műszak alatt.

37. táblázat. A gyártási kapacitás becslése (db/műszak, db/óra, db/perc, sec/db)

Termelő gépek	Kapacitás (db/műszak)	Kapacitás (db/óra)	Kapacitás (db/perc)	Gyártási idő (sec/db)
1. gyártósor	10.000	1.250	20,83	2,88
2. gyártósor	15.000	1.875	31,25	1,92

Forrás: Saját szerkesztés (2011) tervezőtől kapott információk alapján

A töltő-gépsor számításaim szerint kb. 3 másodperc alatt képes legyártani egy 2 literes, és kb. 2 sec alatt egy fél literes terméket. Egy gépsor működtetéséhez 5 fő alkalmazott szükséges, tehát egy palackot 3 másodperci munkájuk segítségével készíthetnek el, aminek költsége 3,15 Ft/palack (1 fő 1 másodpercre jutó bér és járulékköltsége 0,21 Ft). Legalább annyi gyártósorra van szükség ahány féle PET palackot töltünk meg, jelen

esetben kétfőre. Az egy műszak időtartam alatti termelési kapacitásokat a 38. táblázatban számoltam ki.

Múltbeli adatok hiányában feltételezem, hogy a különböző ízesítésű AquaVit Family C+ termékekből a kereslet hasonló arányú lesz, ezért az egyenlő arányban tervezem a gyártását (25-25%, azaz napi 2500 db termék). A Kids C+ és az Extreme C+ termékek gyártása egy gyártósoron történik. A várható kereslet miatt 75-25% arányban tervezem a termelést. Mindkét terméknek kétféle ízesítése van, és ezek gyártását fele-fele arányban tervezem. A napi és havi maximális kapacitást mutatom be az alábbi 38. táblázatban. A magas termelési mennyiség és a piaci igények (jelenleg bevezetésre kerülő ismeretlen termék) támasztják alá, hogy az a hatékony, ha a termelést egy műszakra tervezzük.

38. táblázat. Az AquaVit Kft termelési kapacitása (db)

Megnevezés	Napi kapacitás (db/8h)	Havi kapacitás (db/hó)	Raklap/hó
1. gyártósor	10.000	200.000	396,8
AquaVit Family C+ 1000	10.000	200.000	396,8
Citrom és lime	2.500	50.000	99,2
Limonádé	2.500	50.000	99,2
Bodza	2.500	50.000	99,2
Körte	2.500	50.000	99,2
2. gyártósor	15.000	300.000	231,5
AquaVit Kids C+ 500	11.250	225.000	173,6
áfonya	5.625	112.500	86,8
málna	5.625	112.500	86,8
AquaVit Extreme C+ 2000	3.750	75.000	57,9
Cirom	1.875	37.500	28,9
Körte	1.875	37.500	28,9

Forrás: Saját szerkesztés (2011) várható kereslet alapján

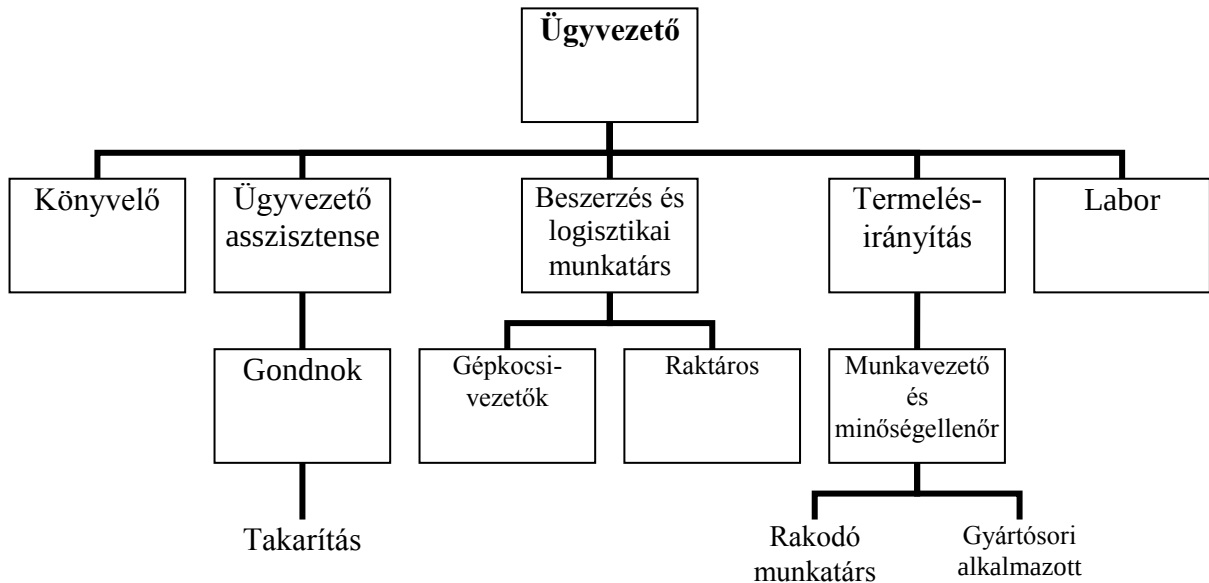
9.4. Logisztika

Az ásványvízpiacon a gyártók a nagykereskedőkhöz és elosztó központokhoz szállítják a termékeket EU szabvány raklapon. A vállalkozásnak két nyerges vontató beszerzésére van szüksége, vagy egy fuvarozó cég megbízására. A nyerges vontatók 24 raklapot képesek szállítani (raklaponként 504 palack 2 literes kiszerelésből), és egy nap alatt maximálisan két 100 km-es körzetben lévő elosztó központot érnek el. A fél literes PET palack 1296 palack/raklap mennyiségben szállítható. A létesítmény elhelyezését Komáromban tervezem a logisztikai előnyök miatt (és nagy vízhozam van a város alatt), de az üzemet más ásványvíz lelőhelyen is meg lehet valósítani.

10. SZERVEZETI TERV

10.1. A szervezeti struktúra

Az AquaVit szervezeti ábráját mutatom be az alábbi 29. ábrán. A szervezet egyvonalas és könnyen átlátható, mivel 4 szintből áll. A második szinten egy könyvelő, az asszisztens, egy logisztikus, egy termelésirányító, és két laboráns helyezkedik el. A könyvelő az alacsony létszám miatt bérszámfejtési feladatokat a termelés-irányító pedig a kontrolleri feladatokat is ellátja. A labor feladata a termékek ellenőrzése, valamint C-vitamin és az aromák hozzáadása a vízhez. A harmadik szinten a gondnok van, aki többek között a takarítók munkáját felügyeli. A logisztikus irányítja a nyerges vontató sofőrök, és araktárosok munkáját. A munkavezető minőségellenőri feladatokat is ellát (a munkafolyamat során többször is ellenőrizni kell a terméket). Ő irányítja a gyártósori alkalmazottak és rakodó munkatársak (targoncások) munkáját is. A gyártósori alkalmazottak a palackozó géphez szükséges munkafolyamatokat végzik (pl. PET palack felrakása a gyártósorra, beállítások, töltőgép).



29. ábra. Az AquaVit Kft. szervezeti struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés (2011) szükséges létszám alapján

A raktárosok feladata a be- és kimeneti raktár felügyelete, valamint az adminisztratív feladatok ellátása és raktárprogram kezelése (FIFO módszer szerinti elszámolás esetén az egyes beérkezett alapanyagra vignetta helyezése a dátummal). A karbantartást, piackutatást és egyéb marketingtevékenységeket megbízott cég végzi (nem gazdaságos embereket alkalmazni ebben a munkakörökben).

A könyvelő bérszámfejtési feladatokat is ellát, amennyiben a TB ügyintézés a munkaidejébe mégsem fér bele egy megbízott cég, 2000 Ft/fő áron elkészíti. Abban az esetben, ha nem ipari parkba települ a cég további alkalmazottak felvételére is szükség van: portás, biztonsági őrök (ők a szervezeti ábrán a gondnok alá kerülnének).

10.2. Létszámtervezés és bérköltségek

A fenti szervezeti struktúra ábra és munkafolyamat ábrából következően a létszámszükséglet a következőképpen alakul (lásd 38. táblázat). A honlapokon fellelhető bérek átlagok, ezért pesszimista esetben lehetnek 10%-al magasabbak, optimista esetben pedig 10%-al alacsonyabbak. Az összlétszám a 39. táblázat szerint 27 fő, és a bérköltség reális esetben 4311 ezer Ft. A 2012-ben várható járulékokkal számolva (egy fő után átlagosan 30% fizetendő járulék) a bérek és járulékok összes költsége reális esetben 5604 eFt (4311 eFt bérköltség szorozva 1,3-al). A személyi jellegű ráfordításokat a bérköltség 15%-aként határoztam meg.

39. táblázat. A létszám és bérköltségek tervezése (fő, eFt)

Munkakör	Létszám (fő)	Bruttó Bérköltség (eFt)		
		Optimista	Realista	Pesszimista
Ügyvezető	1	324	360	396
Könyvelő	1	180	200	220
Asszisztens	1	135	150	165
Beszerezés és logisztikai munkatárs	1	270	300	330
Termelés irányító	1	270	300	330
Laboráns	2	315	350	385
Munkavezető és minőségellenőr	1	180	200	220
Gondnok	1	121	135	148,5
Nyerges vontató sofőr	2	144	160	176
Raktáros	2	133	148	162,8
Rakodó munkatárs	2	126	140	154
Gyártósori alkalmazott	10	90	93	102,3
Takarító	2	63	70	77
Összesen	27	3.943	4.311	4.742

Forrás: Saját szerkesztés (2011) <http://berek.munka.hu/index> adatai alapján

10.3. Toborzás

A könyvelői, és az asszisztensi pozíciót már 2012. január 10-től be kellene tölteni, ezért 2011. november 15-étől december 15-éig lenne az állás meghirdetve, december 20-a környékén pedig az állásinterjúk és felvétel. A mérlegképes könyvelői és bérszámfejtői képesítés követelmény. A toborzási feladatok fő részét munkaközvetítő cég látná el. A gyártósori alkalmazottak, rakodó munkatársak, munkavezető, raktárosok, takarítónők és a gondnokok felvételét bízom rájuk. A munkakörök betöltése a próbaüzem első napjával

kezdődne, azaz 2013. január 3. A gépkocsivezetők alkalmazására az értékesítés megkezdésétől 2013. április 1-jétől van szükség.

A munkavezetőnek középfokú végzettség és szakmai tapasztalat, a rakodó munkásoknak pedig targonca gép kezelői vizsga a követelmény. Az első szinten lévő munkakörökre a cég saját maga ad fel pályázatot, a logisztikusnak, termelési irányítónak és a laboránsoknak szakmai tapasztalat, és felsőfokú végzettség a fő irányadó követelmény. Nekik az állásinterjú több körös lenne. A toborzás költsége összesen 1,2 millió Ft.

11. FINANSZÍROZÁSI TERV

11.1. Finanszírozási portfólió (tőkeszerkezet)

A pénzszükségletet a beruházás egyszeri kiadásainak becslésével, pénzforgalmi és likviditási tervekkel határoztam meg. A tőkeszerkezet a következő:

- Saját tőke (48,82%): a tulajdonosok által befizetett tőke, értéke 250 millió Ft.
- Idegen tőke (51,18%): hosszú lejáratú beruházási hitel felvétele szükséges 262,0295 millió Ft értékben. Az OTP beruházási konstrukció szerint az irányadó forint alapú kamat 15,1%/év, egyszeri kezelési költség 1%, szerződéskötési költség 1%, hitelbírálati díj 0,1% és a rendelkezésre tartási jutalék 1-3%/év. A türelmi idő 1 év és a hitel lejárat 10 év, és szabadon felhasználható (beruházásra, forgóeszközökre).⁴⁹
- A pénzügyi tervben kb. 40 millió Ft értékű biztonsági pufferral kalkulálok.
- Az áfa finanszírozására célszerű lehet átmeneti forgóeszköz hitel felvétele is.

⁴⁹ <https://www.otpbank.hu/portal/hu/KNV/Finanszirozás/Bankikonstrukciok/Hitelek/Beruhazasihitel>

12. PÉNZÜGYI TERV

12.1. 2012-es üzleti évre

A 2012. évi nyitó és záró mérleget az alábbi 40. táblázatban mutatom be. A tárgyi eszközök (azon belül beruházások és felújítások) értéke 437,1 millió Ft. A vállalkozásnak az állammal szemben 23.189,6 ezer Ft követelése maradtak fent (áfa visszaigénylés), a bér és járulékköltségek miatt a mérleg szerinti eredmény -12.354 eFt. A terv szerint a beruházási szállítókat még a 2012-es évben kiegyenlítjük, ezért a mérlegben csak a 1029,5 egyéb rövid lejáratú kötelezettségek szerepelnek. A mérlegfőösszeg 499.675,5 e Ft.

40. táblázat. Az AquaVit Kft. tervezett mérlege 2012. december 31. (eFt)

Eszközök (Aktívák)	2012. jan. 1.	2012. dec. 31.	Források (passzívák)	2012.jan. 1.	2012. dec. 31
A. Befektetett eszközök	0	437.109,7	D. Saját tőke	250.000,0	237.646,0
I. Immateriális javak	0	0,0	I. Jegyzett tőke	250.000,0	250.000,0
II. Tárgyi eszközök	0	437.109,7	II. Jegyzett, de be nem fizetett tőke	0,0	0,0
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0	0,0	III. Tőketartalék	0,0	0,0
B. forgóeszközök	0	62.565,7	IV. Eredménytartalék	0,0	0,0
I. Készletek	0	0,0	V. Lekötött tartalék	0,0	0,0
II. Követelések	0	23.189,6	VI. Értékelési tartalék	0,0	0,0
III. Értékpapírok	0	0,0	VII. Mérleg szerinti eredmény	0,0	-12.354,0
IV. Pénzeszközök	250.000	39.376,1	E. Céltartalékok	0,0	0,0
C. aktív időbeli elhatárolások	0	0,0	F. Kötelezettségek	0,0	262.029,5
			I. Hátrasorolt kötelezettségek	0,0	0,0
			II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	0,0	261.000
			III. Rövid lejáratú kötelezettségek	0,0	1.029,5
			G. Passzív időbeli elhatárolások	0,0	0,0
Eszközök összesen	250.000,0	499.675,5	Források összesen	250.000,0	499.675,5

Forrás: Saját szerkesztés (2011) beruházási kiadás és finanszírozási terv alapján

Az alábbi 40. táblázatban az eredmény kimutatás főcsoportjait mutatom be. A 2012-es üzleti évben személyi jellegű ráfordítások is jelentkeznek. A veszteséges működés miatt nincs társasági adókötelezettsége a cégnek.

41. táblázat. Eredményterv 2012 (eFt)

Megnevezés	eFt
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-12.354
B. Pénzügyi műveletek eredménye	0
C. Szokásos vállalkozási tevékenység eredménye	-12.354
E. Adózás előtti eredmény	-12.354
F. Adózás utáni eredmény	-12.354
G. Mérleg szerinti eredmény	-12.354

Forrás: Saját számítások (2011) költségadatokat alapján

A likviditási terv és a pénzforgalmi tervből kiszámolható a szükséges hitel felvétele. A likviditási tervet az 41. táblázatban mutatom be és igazolja, hogy a 4. negyedévben 2612 millió Ft beruházási hitel bevonása indokolt a beruházási kiadások magas arányából következően (a pénzforgalmi tervet mellékletbe illesztettem). Biztonsági pénzkészletet is terveztem (kb. 40 millió Ft).

42. táblázat. A likviditási terv 2012 (eFt)

Megnevezés	I. negyedév	II. negyedév	III. negyedév	IV. negyedév
Nyitó egyenleg	250.000	242701,0	204.723,9	164.400,9
Egyéb bevétel (áfa visszatérítés)	729,0	1.080,0	5.448,6	79.639,875
I. Bevétel összesen	729,0	243.781,0	210.172,5	244.040,8
Bérfizetés	1.420,0	2.130,0	2.130	2.130
Közteher	1269	5.988,6	7.394,6	95.434,875
Bérek járulécai	426,0	639,0	639,0	639,0
Személyi jellegű egyéb kifizetések	213,0	319,5	319,5	319,5
II. Folyó működés kiadása	3.328,0	9.077,1	10.483,1	98.523,4
Befektetett eszközök beszerzése	4700	29.980	35.288,5	364.659,08
III. Egyéb kiadás összesen	4.700,0	29.980,0	35.288,5	364.659,1
IV. Kiadások összesen (II. + III.)	8.028,0	39.057,1	45.771,6	463.182,5
Egyenleg	242.701,0	204.723,9	164.400,9	-219.141,7
Hitelszükséglet				262.000
Beruházási hitelszükséglet				262.000

Forrás: Saját szerkesztés (2011) árajánlatok és költségadatokat alapján

A pénzállomány változását mutatja meg a 2012-re készített cash flow terv, mely szerint a nyitó pénzeszközökhöz képest az állomány 210.623,83 ezer Ft-tal csökkent, ez indokolt a 437 millió Ft-os beruházási költségek miatt (részletes cash flow melléklet/64. táblázat).

43. táblázat. Cash flow terv 2012 (eFt)

Cash flow terv	2012
I. Működési cash flow	-34.514,1
II. Befektetési cash flow	-437.109,73
III. Finanszírozási terv	262.029,5
IV. Pénzeszközök változása	-210.623,83

Forrás: Saját szerkesztés (2011) mérleg és eredmény-kimutatás alapján

12.2. 2013-as év üzleti terve

A működés költségeinek számításához célszerű meghatározni egy termék önköltségét. A tervezett (előkalkulációs) közvetlen önköltségeket a 44. táblázatban szerepeltetem. A változó költségek ismerete a beruházás gazdaságossági számítások elkészítéséhez szükségesek, amelyeket külön fejezetben írtam le.

44. táblázat. A közvetlen önköltség kiszámítása (Ft/db)

Közvetlen költségek elemei	AquaVit Family C+ (citrom/lime és limonádé)	AquaVit Family c+ (bodza, citrom)	AquaVit Extreme C+	AquaVit Kids C+
Közvetlen alapanyagköltségek	76,21	84,21	43,65	40,65
Vízdíj	0,046	0,04	0,011	0,011
PET palack	45,00	45,00	18,00	18,00
Kupak	4,00	4,00	3,00	3,00
Címke	6,00	6,00	5,00	5,00
L-aszkorbinsav	2,00	2,00	4,00	1,00
Aroma	8,00	16,00	8,00	8,00
Édesítőszer	10,00	10,00	5,00	5,00
Zsugorfólia	0,33	0,33	0,08	0,08
Strech fólia	0,01	0,01	0,01	0,01
Energiaköltség	0,83	0,83	0,55	0,55
Közvetlen bérköltségek	3,022	3,02	2,01	2,01
Közvetlen költségek összesen	79,23	87,24	45,67	42,67

Forrás: Saját szerkesztés (2011) kapott árajánlatok alapján

A 2013-as évre vonatkozó mérleget is elkészítettem, a 45. táblázatban szemléltetem. A vevőkkel szembeni követelések 30,8 millió Ft, a készletek a 3 havi próbaüzem termelésének önköltségen vett értékét jelentik. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a beérkező alapanyagokat 100%-osan felhasználjuk és értékesítjük. A rövid lejáratú kötelezettségek értéke 20,6 millió a szállítókkal szembeni és egyéb kötelezettségek összege. A 2013. január 1-jén aktivált tárgyi eszközök értékét egy évi értékcsökkenéssel korrigáltam (10 éves használati időtartam mellett). A pénzforgalmi terv alapján a 2013-as év végén fennálló pénzeszközállomány 55.917,7 millió Ft. A mérlegfőösszeg 498,5 millió Ft. A hosszú lejáratú hitel emelkedett, de törlesztés is történt év közben. A készletek a próbaüzem (10%-os kapacitás) során előállított termékek önköltségen történő elszámolását jelentik, biztonsági készleteknek is tekinthetők.

45. táblázat. Tervezett mérleg 2013 (eFt)

Eszközök (Aktívák)	2013. jan. 1	2013. dec. 31.	Források (Passzívák)	2013. jan. 1.	2013. dec. 31
A. Befektetett eszközök	437.109,7	393.398,8	D. Saját tőke	237.646,0	159.962,6
I. Immateriális javak	0,0	0,0	I. Jegyzett tőke	250.000,0	250.000,0
II. Tárgyi eszközök	437.109,7	393.398,8	II. Jegyzett, de be nem fizetett tőke	0,0	0,0
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0,0	0,0	III. Tőketartalék	0,0	0,0
B. Forgóeszközök	62.565,7	105.109,8	IV. Eredménytartalék	0,0	-12.354,0
I. Készletek	0,0	8.539,5	V. Lekötött tartalék	0,0	0,0
II. Követelések	23.189,6	40.652,5	VI. Értékelési tartalék	0,0	0,0
III. Értékpapírok	0,0	0,0	VII. Mérleg szerinti eredmény	-12.354,0	-77.683,4
IV. Pénzeszközök	39.376,1	55.917,7	E. Céltartalékok	0,0	0,0
C. Aktív időbeli elhatárolások	0,0	0,0	F. Kötelezettségek	262.029,5	338.545,8,0
			I. Hátrasorolt kötelezettségek	0,0	0,0
			II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	261.000,0	303.000,0
			III. Rövid lejáratú kötelezettségek	1.029,5	35.545,8
			G. Passzív időbeli elhatárolások	0,0	0,0
Eszközök összesen	499.675,5	498.508,5	Források összesen	499.675,50	498.508,5

Források: Saját szerkesztés (2011) 2012. évi mérleg és 2013. évi pénzforgalmi terv alapján

A 2013-as üzleti év eredménye negatív, a mérleg szerinti eredmény -77,683 millió Ft, mert az üzemi tevékenység eredménye -29.019,1 eFt, a pénzügyi műveletek eredménye -48.664,2 eFt.

46. táblázat. A 2013-as év eredménykimutatása (eFt)

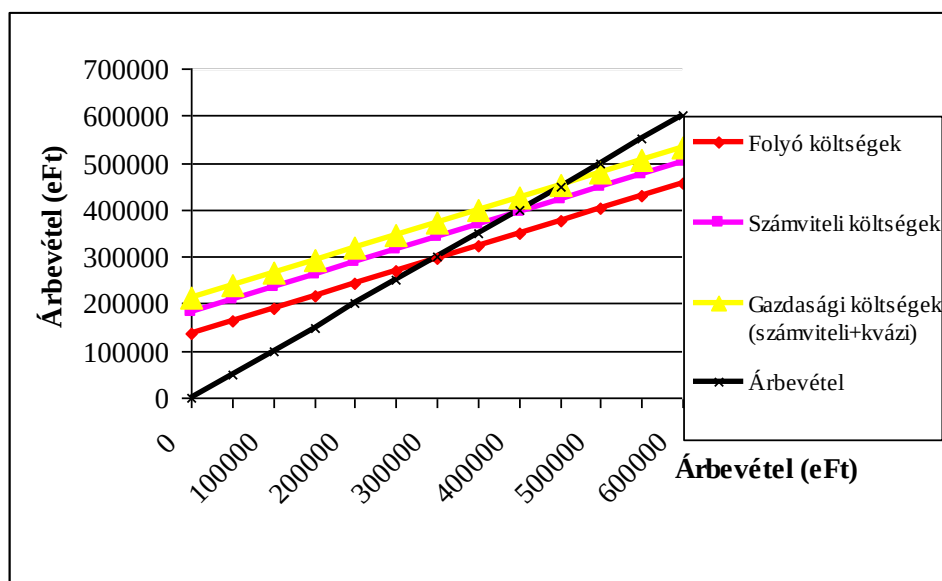
Megnevezés	eFt
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredmény	-29.019,1
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-48.664,2
C. Szokásos vállalkozási tevékenység eredménye	-77.683,4
D. Rendkívüli eredmény	0
E. Adózás előtti eredmény	-77.683,4
F. Adózás utáni eredmény	-77.683,4
G. Mérleg szerinti eredmény	-77.683,4

Forrás: Saját szerkesztés (2011) pénzforgalmi terv alapján

A pénzforgalmi és a cash flow terveket részletesen mellékletben szerepeltetem (72-es és 740-as táblázatok).

12.3. Három metszéspontos fedezeti ábra

A három metszéspontos fedezeti ábrát az első pozitív eredményt hozó évre, azaz 2014-re készítettem el (30. ábra).



30. ábra. A 2014-es működési év három metszéspontos fedezeti ábrája (eFt)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) költség és árbevételi adatok alapján

A folyó költségek megtérülését 295,9 millió Ft, a számviteli költségek megtérülését 389,6 millió Ft, és a gazdaságos működés határát 453,9 millió Ft árbevétel biztosítja. Az árbevétel a 2014-es évben realista becslés alapján 559,2 millió Ft, tehát a vállalkozás gazdaságosan működik. 12,33%-os kalkulatív kamatláb mellett 527 millió Ft a gazdaságosság határát megtérítő árbevétel, a becsült bevétel ezt is meghaladja, tehát innovációs jutalom is képződik. A módszerbe nincs belekalkulálva az időpreferencia értéke. Az I. zóna terjedelme 295,9 millió, II. zónáé 93,7 millió, a III. zónáé 64,3 millió Ft. Ezek az eredmények jelentős különbségeket mutatnak. A beruházás 2. működési évében tehát realista forgatókönyv szerint biztosítható a számviteli költségek felett a kvázi költségekkel növelt összes költség megtérülése is. A folyó költségek fedezéséhez az éves árbevétel 56%-a szükséges. Az értékcsökkenés nagy aránya miatt a számviteli költségeket megtérítő árbevétel és a folyó költségeket megtérítő árbevétel távol áll egymástól, ez jelzi a működés kockázatosságát, valamint a gazdaságossági zónába esés is jelentős árbevétel növekményt követel meg. A gyakorlatban ritka, hogy a veszteséges évet követően egy vállalkozás gazdaságos működést biztosítson (két lépcsőfokot lép előre), de jelen esetben az új termék bevezetése miatt ez indokolható az exponenciálisan növekvő kereslettel.

13. KOCKÁZATI TERV

13.1. Kockázati (hatás-valószínűség) mátrix

A kockázat elemzési módszerek közül ebben a fejezetben a kockázat kezelési mátrixát mutatom be az AquaVit Kft-nek. Az ábrát, valamint a kockázatok részletes leírását és kezelési módokat is szerepeltettem mellékletben (66-69. táblázat, 63. ábra).

Azokat a kockázati tényezőket emelem ki, amelyek hatás-valószínűség értéke magas.

- *Megtérülési kockázat:* a fizetőképes kereslet hiányának bizonytalansága magas, ez befolyásolja az árbevételen keresztül a pénzáramokat és az éves eredményt, a működés veszteséges, és a beruházás gazdaságtalanná válhat.
- *Nem reális kereslet előrejelzés:* az új, innovatív termékek keresletének pontos előrejelzésére az esély kicsi (múltbeli adatok hiányában). A bevezetésre kerülő termékeknél a marketingköltségek összköltségen belüli magasabb arányával ösztönzik a fogyasztókat vásárlásra. A kockázat pozitív eredményű is lehet, túl magas kereslet esetén jelentősen növekszik az árbevétel, ha a kapacitások nem elégségesek ennek a kielégítésére, akkor bővítő beruházást kell végrehajtani. A forgalom növekedését erős marketingtevékenységgel lehet elérni, a bővítő beruházás pedig pótlólagos források bevonásával lehetséges.
- *Árfolyamkockázat:* a tervezett termék egyik fő alapanyaga a C-vitamin (L-aszkorbinsav), amit kizárólag importálás útján lehet beszerezni. A magasabb árfolyam megnöveli a beszerzési költségeket, a kockázat kezelése érdekében célszerű fedezeti ügyleteket kötni, és a tervben a legmagasabb árú (legjobb minőségű) L-aszkorbinsavval kalkuláltam.
- *Finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás nehézségei* alatt a banki hitelforrások és vissza nem térítendő támogatások megszerzésének korlátait értem. Induló kisvállalkozás esetén fedezet nélkül ez a legfontosabb kockázati tényező, jelentősen befolyásolja a létesítést.
- *A vevők hosszú fizetési határidőt jelölnek meg,* mert erős alkupozíciójuk. Általános tendencia az, hogy likviditási problémákat okoz a kisvállalkozások számára, mert a legnagyobb vevőiktől befolyó követelések és a kiszámlázás között 60 nap (vagy akár fél év) is eltelhet. Forgóeszköz hitellel és faktoringolással lehet ezeket a problémákat kiküszöbölni.

- *A jogi változásokat (termékadó, áfa járulékok emelkedése) közvetlenül nem lehet kezelni, el kell fogadni, az eredményre gyakorolt negatív hatásuk költséghatékonyabb termeléssel és keresletösztönzéssel kompenzálható.*
- *Az energia és egyéb közüzemi szolgáltatások árainak növekedése várható. A fix és változó költségekre egyaránt negatív hatásai vannak (költségnövekmény), a fogyasztók árérzékenysége miatt azonban az árba nehéz beépíteni, ezért csökkenteni fogja az eredményt.*
- *Az értékesíteni kívánt vizet az OÉTI minősíti, fennáll a kockázata annak, hogy a Komáromnál kinyert vízkészlet nem forgalmazható természetes ásványvíz formájában. A komáromi Erzsébet (artézi) víz elismert, az ízesített vizeket pedig csak természetes ásványvíz alapú üdítőitalnak lehet nevezni, ezért ez a kockázat még felvállalható.*
- Versenytárs piacra lépése is jelentős kockázatokat rejt magában. Több tőkeerős ásványvízgyártó van a piacon, akik a magas marketingköltségeik miatt erős imázssal rendelkeznek, ezzel jelentősen csökkenne az AquaVit Kft. piaci részesedése és bizonytalanná válik a megtérülés.

A kockázati tervből arra a következtetésre jutottam, hogy az AquaVit Kft. induló vállalkozás számára a kockázatok kezelése problémát jelent. Jelentős a veszteséges működés veszélye.

14. A BERUHÁZÁSI TERV

14.1. A kalkulatív kamatláb kiszámítása

A kalkulatív kamatláb becsléséhez kiszámítottam az iparági átlagos ROI mutatót.⁵⁰ Az iparági átlagot 15 ásványvíz gyártó cég éves beszámolóí alapján határoztam meg, ebből a vizsgált években (2007-től 2010-ig) 7, vagy 8 nem gazdaságos, sőt veszteséges tevékenységet végzett, ezért nem szerepelnek a fenti táblázatban (lásd részletesen mellékletben). A vizsgált 4 év közül, csak 2010-ben érte el az iparági átlag az állampapír piaci referenciahozam értékét (10 éves 7,32%-os referenciahozamot vizsgálva), ennek feltehetően oka a válság, illetve a telített ásványvízpiac sajátossága. A vizsgált 4 évben kiszámított iparági ROI mutatónak a számtani átlaga 6,25%. A beruházási tervben elvárt hozamként kalkulálok 9,25%-al, mivel a német szakirodalmak szerint az egyedi kockázati ellenérték választható 1-3%-nak (ez a kalkulatív kamatláb szubjektív eleme) induló vállalkozások és új bevezetendő termék esetében célszerű a maximális egyedi kockázati értéket, azaz a 3%-ot választani. Kockázat felmérés céljából alkalmazni fogok 10,37%-os értékű kalkulatív kamatlábat is, ami a legmagasabb iparági átlag ROI (2010. évi) és a 3%-os egyedi kockázati ellenérték összege. Kockázatkezelési eljárás módszerként célszerű a magasabb elvárt hozammal is diszkontálni, ezért 12,37%-os (10,37%+2%) kalkulatív kamatláb mellett is elkészítem a számításaimat.

14.2. Forgatókönyv elemzés

A számításaimat a beruházási kiadás és működési pénzáramok pesszimista, realista és optimista szintje ismeretében is elkészítettem. A működési pénzáramok az adózott eredmény és az értékcsökkenés összege pesszimista forgatókönyv esetén 100.312 eFt. Az adatok a 2014-es évre vonatkoznak, mert a 2013-as év veszteséges.

47. táblázat. A forgatókönyv elemzéshez szükséges adatok (eFt)

Megnevezés	Pesszimista	Realista	Optimista
Árbevétel	514.944	572.160	629.376
Változó költségek	274.772	305.302	335.832
Fix költségek	178.394	165.241	152.088
Adózás előtti eredmény	61.778	101.617	141.456
Adózott eredmény	55.601	91.455	127.310
Értékcsökkenés	44.711	43.711	42.711
Működési pénzáram	100.312	135.166	170.021
Kezdeti kiadás	447.110	437.110	427.110

Forrás: Saját szerkesztés (2011) várható költségadatokat és árbevétel alapján

⁵⁰ ROI (Return on Investment) = (Adózás előtti eredmény + fizetendő kamatok)/Összes tőke=EBIT/Összes tőke

Az elemzést korrigáltam az inflációval is. Az árbevételeket és költségeket egyaránt felszoroztam az egyes években a 3%-os inflációs várakozással, ezért az egyes évek működési pénzáramai eltérőek. Egyszerűsítő annuitás-számítási módszer ezért nem lehetséges, elemzésemet Microsoft Excel 2003 programban készítettem el.

48. táblázat. A nettó jelenérték és a megtérülési idő forgatókönyv szerinti alakulása (eFt)

Nettó jelenérték	Pesszimista	Realista	Optimista
Kalkulatív kamatláb 9,25%			
8 éves időtartam	18.230,3	200.725	389.415,8
7 éves időtartam	-40.790	121.197	289.380
6 éves időtartam	-103.392	36.843,4	183.274,1
5 éves időtartam	-169.792	-52.629	70.729,7
Kalkulatív kamatláb 10,375			
8 éves időtartam	-4.907,1	169.439	349.917,2
7 éves időtartam	-59.303	96.142,2	257.719,8
6 éves időtartam	-117.591	17.601	158.925,4
5 éves időtartam	-180.050	-66.560	53.062
Kalkulatív kamatláb 12,375			
8 éves időtartam	-42.559	118.513	285.609,4
7 éves időtartam	-89.676	55.025,8	205.750,4
6 éves időtartam	-141.078	-14.237	118.626,6
5 éves időtartam	-197.157	-89.802	235.76,98

Forrás: Saját szerkesztés (2011) 43-as táblázat alapján

Eredményül azt kaptam, hogy a beruházás reális becslés esetén 8 éves időtartam mellett már gazdaságos működést mutat. A reális becslés szerinti megtérülési idő kalkulatív kamatlábtól függően 6 vagy 7 évet jelent. A fenti fejezetben bemutatott 9,25%-os kalkulatív kamatláb reálisnak tekinthető, és realista forgatókönyv szerint 6. évben megtérül, 7. évben pedig +36.843,4 eFt nettó jelenértéket termel ki, tehát a beruházás elfogadásra kerülhet. Beleszámítva a kockázati tervben szereplő számos nagy valószínűséggel bekövetkező tényezőt a magasabb 12,375%-os elvárt hozamot is ki kell 7 év alatt termelnie ahhoz, hogy a beruházás megvalósítása mellett lehessen dönteni. Az előzővel megegyező hasznos élettartam mellett, realista becslés és 12,375% kalkulált nyereségigény esetén az NPV +55.025,8 eFt, tehát a beruházást elfogadhatjuk. Figyelembe kell venni azonban, hogy pesszimista becslés és az előbb leírt feltételek mellett a beruházás nettó jelenértéke jelentősen negatív értéket mutat, amely eredmény szintén a kockázatossgot támasztja alá. Optimista forgatókönyv esetén a beruházás 5-10 évig történő hasznos élettartam és a három megjelölt kalkulatív kamatláb mellett egyaránt megtérül és gazdaságos.

A jövedelmezőségi index alakulását mellékletben mutatom be, de a következtetések megegyeznek a nettó jelenértékre vonatkozó eredményekkel.

49. táblázat. A belső kamatlábak alakulása az egyes forgatókönyvek szerint (%)

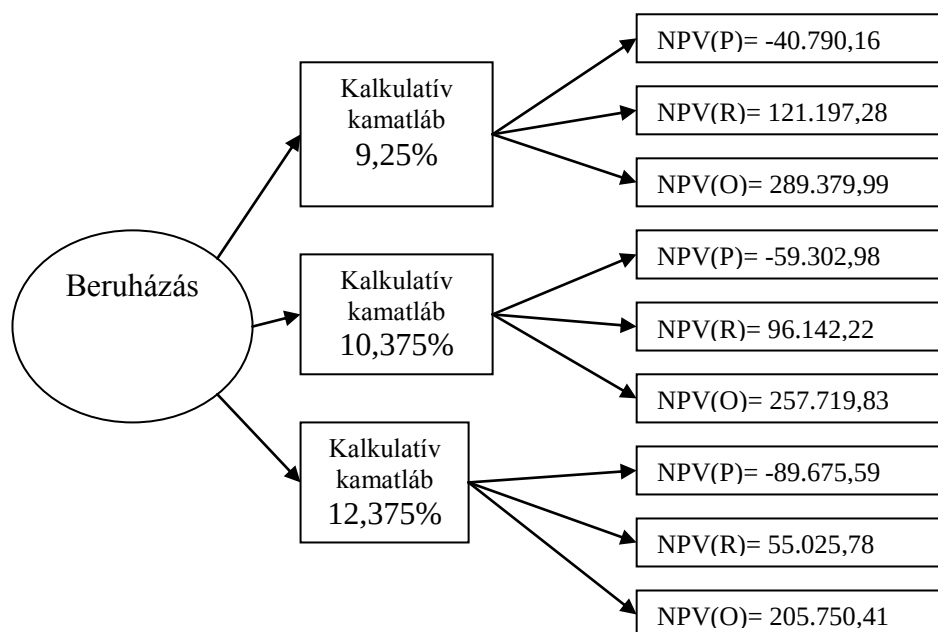
Beruházás élettartama	Pesszimista	Realista	Optimista
10 év	10,36	18,27	28,41
8 év	7,82	15,428	26,26

Forrás: Saját szerkesztés (2011) 43-as táblázat alapján

A hasznos élettartam és forgatókönyvek alapján egy belső kamatláb pontosan meghatározható, amely logikailag ugyanazt az eredményt adja jelen esetben, mint a nettó jelenérték. 10 és 8 éves élettartamok esetén a realista és optimista forgatókönyvek egyaránt elfogadásra kerülhetnek, mert a belső kamatlábak magasabbak az elvárt hozamnál. Pesszimista forgatókönyv esetén a valódi megtérülések alacsonyok, 8 éves hasznos élettartam mellett az állampapír-piaci referenciahozam értékéhez közelít.

Összességében a beruházás a kockázatok és a fenti számítások figyelembe vételével elfogadásra kerülhet, mivel a realista és optimista forgatókönyvek bekövetkezése esetén is gazdaságos működést biztosít, sőt extraprofitot termel.

Az eredményeimet személetesebben bemutatom döntési módszerrel is (31. ábra). Annak ellenére, hogy ezt a módszert nem ebben a formában szokás alkalmazni jól átláthatóvá teszi az egyes kalkulatív kamatlábak és forgatókönyvek esetén eredményül kapott nettó jelenértékeket (ezt már a 47. táblázatban szerepeltettem).



31. ábra. A nettó jelenérték alakulása 7 éves beruházási időtartam esetén

Forrás: Saját szerkesztés (2011) 44-es táblázat alapján
Jelmagyarázat: O – optimista, P – pesszimista, R – realista

Abban az esetben, ha a beruházás élettartamát a gyorsan változó fogyasztói igények, a piackutatás érvényessége és a nagy valószínűséggel fellépő versenytársak miatt 5 évesnek tekintjük már nem érdemes a vállalkozást megalapítani. Megjegyezném, hogy ebben a kérdéskörben számos további tényező is közrejátszik, például a bővítő beruházások (kapacitásbővítés) és új termékek bevezetése jelentősen javíthatja a vállalkozás piaci és gazdaságossági pozícióját.

14.3. Érzékenység vizsgálat

Az érzékenységvizsgálatot a realista becsléshez végeztem el. az eredményeket az alábbi 50. táblázatban rendszereztem.

50. Táblázat. Érzékenységvizsgálat (eFt)

Megnevezés	NPV (ha -10%)	NPV (ha+10%)	NPV %-os változás (-10%)	NPV %-os változás (+10%)
Ár	-103.265,77	345.536,30	-185	185
Értékesítési mennyiség	16.473,54	225.796,99	-86	86
Változó költségek	240.874,57	-48.695,91	99	-140
Fix költségek	166.894,48	24.923,47	38	-79
Értékcsökkenés	119.230,44	123.040,09	-2	2
Beruházási kiadás	164.846,2354	77.424,29	36	-36
Kalkulatív kamatláb	147.995,62	106.096,48	22	-12

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

A beruházás nettó jelenértékét a működési pénzáram elemei, az egyszeri beruházási kiadás és a kalkulatív kamatláb határozzák meg. Kiszámítottam a nettó jelenérték realista becslés szerinti változását, azokban az esetekben, amikor az egyik tényező 10%-al nő vagy csökken a tervezetthez képest. A kapott nettó jelenértékeket az eredeti +121.135,26 eFt-os értékhez viszonyítva megkapjuk mely tényezők változására a legérzékenyebb a beruházás. A számításokat 10,23%-os kalkulatív kamatláb mellett végeztem el, az eltérés az előző táblázathoz képest abból fakad, hogy ebben a módszerben inflációval nem kalkuláltam. A táblázatban látható, hogy az ár 10%-os változása 185%-os, az értékesített mennyisége 86%-os, a változó költségeké 99%-os változást idéz elő a nettó jelenértékben. Ez a számítás a beruházás jelentős kockázatosságát bizonyítja, mivel a kereslet és a változó költségekre a vállalkozás nincs jelentős hatással.

14.4. Termékbevezetés gazdaságossága már létező vállalkozás esetén

Az iparágelemzés, kék óceán stratégia kialakítása, valamint a fogyasztói igény elemzés is alátámasztja, hogy a termék iránt van fizetőképes kereslet, ezért kiszámolom annak az alternatívának is a gazdaságosságát, hogy már meglévő tőkeerős vállalkozás bővítő beruházást valósít meg.

A beruházási kiadások ebben az esetben jelentősen csökkennek (nem szükséges kútúrás, üzem megépítése, föld vásárlása stb.), összesen 219,5 millió Ft. A működési pénzáramokat az 51. táblázatban mutatom be. A termék bevezetésének évében az induló vállalkozásnál bemutatott értékesítési mennyiségekkel számoltam (realista forgatókönyv esetén történő értékeket alkalmaztam). Kockázatos tevékenység miatt magas 14%-os kalkulatív kamatlábbal számoltam. A bővítő beruházás nem növeli jelentősen a fix költségeket (120 millió Ft-os fix költségekkel kalkuláltam, ami feltételezhető, hogy magasabb, mint a tényleges állandó költség növekmény).

51. táblázat. Működési pénzáram működő ásványvízgyártó esetén (eFt)

Megnevezés	1. év	2. év
Árbevétel	278.673,8	559.296,0
Változó költségek	159.012,4	305.301,8
Fix költségek	120.000,0	120.000,0
Adózás előtti eredmény	-338,7	133.994,2
Adózott eredmény	-304,8	120.594,8
Értékcsökkenés	21.950,0	21.950,0
Működési pénzáram	21.645,2	142.544,8

Forrás: Saját számítások (2011) árajánlatok és keresletbecslés alapján

A Nettó jelenértékek alakulása a következő: már a beruházás a 3. évben megtérül az NPV értéke + 5384,2 eFt. A beruházás gazdaságosságához hozzájárul, hogy a működő vállalkozást a fogyasztók ismerik, a magasra becsült fix költségek pedig lehetővé teszik az agresszívebb marketing alkalmazását is, amely a forgalom növekedéséhez vezethet.

ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásomban felmértem a kék óceán stratégiára alapozott termékinnováció piaci igényeit, és megtérülését. A külső környezet és iparági környezet eredményeként arra jutottam, hogy az ízesített ásványvizek, és a vitaminok piaca bővül a kedvezőtlen gazdasági helyzet ellenére is. Felvázoltam az általam tervezett induló vállalkozás stratégiai tábláját a 1,5 literes ízesített ásványvizek piacán, ezzel bizonyítva, hogy vannak kitörési és megkülönböztetési lehetőségek. A marketing tervben felmértem a fogyasztói igényeket online kérdőíves módszerrel, és annak ellenére, hogy a hipotéziseim különböző okok miatt nem igazolódtak be (fogyasztók árérzékenysége, kérdőíves felmérés torzításai, nem reprezentatív felmérés hiánya) számos felhasználható információt szolgáltatott a terv további részeihez (kedvelt ízek, fogyasztott vitaminok). Meghatároztam a termékcsaládot, annak részletes jellemzőit közvetlen önköltségét, és minimális értékesítési árát is. Tervezővel történő egyeztetés alapján készítettem el a termelési tervet, amelyből kiderül, hogy 437 milliós beruházással lehet megvalósítani.

A szervezeti terv eredményeül azt kaptam, hogy 27 fős alkalmazotti létszámmal és lineáris szervezeti struktúrával célszerű a működtetést megvalósítani. A finanszírozási tervben a tőkeszerkezetet számoltam ki, amelyben közel 50% saját tőkét és 50% idegen tőkét (beruházási hitel) terveztem. A 2012-es és 2013-as évre elkészítettem a pénzügyi tervet, az első két működési évben a vállalkozás még veszteséges (3 hónap próbaüzem alatt nincs bevétel) 2013-ban a mérleg szerinti eredmény – 77 millió Ft. A kockázati tervben felmért kockázatok jelentősek, a vizsgálat alapján a megtérülés rendkívül bizonytalan. Az árbevétel és költségek becslését elvégeztem a további működési évekre is, ezek után alkalmaztam a beruházás gazdaságossági módszereket. Az eredmények alapján reális forgatókönyv esetén a beruházás kalkulatív kamatlábtól függően 6 - 7 év alatt térül meg. Az érzékenységi vizsgálat, is igazolja a beruházás kockázatosságát a nettó jelenérték az ár és értékesítés változására rendkívül érzékeny. A beruházás elfogadása további vizsgálódást, elmélyülést igényel, a dolgozatomban kifejtett számítások magas megtérülést mutatnak, de viszont a kockázatok jelentősek és a jelenlegi helyzetben nehéz a forráshoz jutás is.

A piaci és kék óceán stratégiai megalapozottság miatt, működő ásványvízgyártó vállalkozás bővítő beruházásként egyértelműen megvalósíthatja a termékbevezetést. Ezt alátámasztottam beruházás gazdaságossági számítással is, 3 éves megtérülést és a 3. évben +5,6 milliós nettó jelenértéket termel ki.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek, szakfolyóiratok

- Antal-Pomázi Krisztina (2011): A finanszírozási források szerepe a kis- és középvállalkozások növekedésében. Közgazdasági Szemle 58. évfolyam 3. szám 275-295. o.
- Bauer András – Berács József (2003): Marketing. Aula Kiadó 620 o.
- Bálin János – Ferenczy Tibor – Szűts István (2006): Üzleti tervezés, DE ATC AVK, Debrecen. 95 o.
- Béza Dániel – Csapó Krisztián – Farkas Szilveszter (2007): Kisvállalkozások finanszírozása. Perfekt kiadó 349 o.
- Böcskei Elvira (2008): Stratégiát támogató kerettervezés: a Better Budgeting modell létjogosultsága. A controller 4. évfolyam 6. szám 1-3. o.
- Brealy – Myers (2005): Modern vállalati pénzügyek. Panem Kiadó, Budapest 1174 o.
- Chikán Attila (2005). Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest 565 o.
- Chikán Attila (2006): Vállalatgazdaságtan Aula kiadó, Budapest 312 o.
- Dara Péter – Szetei Tibor- Czakó Norbert (2008): Létszámtervezés és –gazdálkodás, munkaerőpiac. In: Tallózó 52. évfolyam 1. szám 82- 90. o.
- Darnai Balázs (2007): Gazdasági környezetelemzés a gyakorlatban. In: Magyar minőség 16. évfolyam 10. szám 18-22. o.
- Fülöp Gyula (2008): Stratégiai menedzsment, elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó Miskolc 328 o.
- Dr. Gaál Zoltán – Dr. Szabó Lajos (2007): A menedzsment alapjai. Pannon Kiadó, Veszprém 218 o.
- Hanyecz Lajos (2006): A controlling rendszere, az eredményorientált irányítás. SALDO Kiadó Budapest, 290 o.
- Hanyecz Lajos (2011): Tervezés, döntéshozatal, stratégia. In: Marketing & Menedzsment 2011 44. évfolyam 1. szám 13-20. o.
- Herczeg János – Juhász Lajos (2010): Az üzleti tervezés gyakorlata. Aula Kiadó,
- Herczeg János - Kópházi Andrea (2000): vezetéselméleti és módszertani alapok, NYME, KTK, Sopron
- Dr. Horváth Zsolt – Szilávik Péter (2011): Vállalati integrált kockázatkezelés (II. rész). In: Minőségtechnikák, modellek, rendszerek 4. szám 219 – 226. o.

- Ipacs Laura (2011): Tervezés – a részletek összeállnak egésszé. In: Önadózó 2. szám 61-63. o.
- Jackel Katalin – Nagy Orsolya (2009): Üzleti terv készítése. Perfekt Kiadó, Budapest 205 o.
- Józsa László (2003a): Marketing-reklám-piackutatás I. Göttinger Kiadó, Veszprém 191 o.
- Józsa László (2003b): Marketing-reklám-piackutatás II. Göttinger Kiadó, Veszprém 189 o.
- Józsa László (2005): Marketingstratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest 360 o.
- Katits Etelka (2002): Pénzügyi döntések a vállalkozás életciklusában
- Koltay Tamás (2006): Termelés – menedzsment. Typotex Kiadó, Budapest 391 o.
- Kovács Erzsébet (2011): A kockázat, mint látens fogalom. Hitelintézeti szemle, 10. évfolyam 4. szám 349-359. o.
- Kovács Kármén (2010): A marketing pénzügyi elszámolásának lehetőségei és a marketing– pénzügy határterület kritikus dimenziói In: Marketing & Menedzsment 44. évfolyam 2. szám
- Kovács Zoltán (2001): Termelés- menedzsment. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém 487 o.
- Dr. Körmendi Lajos – Dr. Tóth Antal (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt kiadó, 176 o.
- Laáb Ágnes (2011): A vezetői döntések releváns információi. In: A controller 7. évfolyam 5. szám
- Laáb Ágnes (2011): A vezetői döntések releváns információi. In: A controller 7. évfolyam 5. szám
- Malcolm McDonald (2005): Nélkülözhetetlen útmutató marketingtervezéshez. Alexandra Kiadó, Pécs 198 o.
- Marosán György (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki kiadó 295 o.
- Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2008): A HR gyakorlata. Ergofit Kiadó, Budapest, 325 o.
- Pálinkó Éva – Szabó Márta (2008): Vállalati pénzügyek. Typotex Kiadó, Budapest 392 o.
- Pete István – Nagy Ágnes (2007): Költség és költségszámítás a vezetői számvitelben. Közgazdász fórum 10. évfolyam 10. szám 39-50. o.
- Pogány Éda (2010): A magyar ásványvíz piac aktuális helyzete, előadásanyag (elhangzott Ásványvíz szakmai nap) 7 o. (letöltve: 2011. május 10.)
- Porter (2006): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest 355 o.

- REFA (2011): Projektcontroller segédanyag 66 o.
- Sinkovics Alfréd (2011a): A pénzügyi terv komplettírozása – a pénzügyi tervezés „árbevétel arányában” módszere és a vállalati eredményességi követelményrendszer (5). In: A controller 7. évfolyam 3. szám 1-2 o.
- Sinkovics Alfréd (2011b): Árcontrolling (2), A controller VII. évfolyam 5. szám 1-4 o.
- Sinkovics Alfréd (2008): Inflációbeszámítás és a fedezeti elemzés dinamizálása. A controller, 7. évfolyam 6. szám 7-9. o.
- Sipos László (2007): Kék Óceán Stratégia, Innoval 25-25 o.
- Szirmai Péter- Klein Sándor (2010): Üzleti tervezés – Üzleti gondolkodás. Edge 2000 Kiadó, Budapest 414. o.
- Szóka Károly (2007): A pénzügyi-számvitel tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra). Doktori (PhD) értekezés, Sopron 201 o.
- Szóka Károly (2010): Vállalkozásfinanszírozás. Elektronikus jegyzet, Sopron
- Dr. Tétényi Zoltán – Dr. Gyulai László (2001): Vállalkozásfinanszírozás SALDO Kiadó, Budapest 603. o.
- Varsányi Judit (1996): Üzleti stratégia – üzlet tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 174 o.
- Vágási Mária (2001): Újtermék – marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 351-352. o.
- Vörös József (2010): Termelés és szolgáltatásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest 367. o.
- W. Chan Kim – Renée Mauborgne (2005): Kék óceán stratégia, a verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó, Budapest 302 o.

Internetes források:

- <http://www.alpok-aqua.hu/termekek/> Letöltés dátuma: 2011.06.12
- www.apenta.hu Letöltés dátuma: 2011.06.20
- http://asvanyvizek.hu/szakmai/jogi_szabalyozas Letöltés dátuma: 2011.10.20
- www.coca-cola.hu Letöltés dátuma: 2011.07.01
- www.deit.hu Letöltés dátuma: 2011.07.03
- http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm
Letöltés dátuma: 2011.09.25
- http://www.elelmiszer.hu/cikk/a_viz_ize Letöltés dátuma: 2011.06.03

<http://www.enportal.hu/a-legfontosabb-vizben-oldodo-vitaminok.html>

Letöltés dátuma: 2011.06.05

www.fonyodi.hu Letöltés dátuma: 2011.07.08

<http://www.gourmandnet.hu/eletmod/site.php?tpl=theme&id=296>

Letöltés dátuma: 2011.06.04

<http://www.haszon.hu/noknek/riport/1059-valsagallo-vitaminbiznisz.html>

Letöltés dátuma: 2011.06.03

<http://www.maipiac.hu/index.php/legutobbi-lapszam/696-eladoter/8806-tul-sok-a-sobol>

Letöltés dátuma: 2011.06.04

<http://www.maipiac.hu/index.php/elemzesek/4424-vitamint-drogeriabol>

Letöltés dátuma: 2011.06.04

http://www.mfor.hu/cikkek/Titkon_vagyunk_az_uborkas_kolara_is.html

Letöltés dátuma: 2011.06.03

<http://www.multivitaminok.com/vitaminok/b3-vitamin-niacin/>

Letöltés dátuma: 2011.06.05

<http://www.multivitaminok.com/vitaminok/b6-vitamin-piridoxin/>

Letöltés dátuma: 2011.06.05

www.norbi.hu Letöltés dátuma: 2011.09.28

<http://www.oeti.hu/?m1id=6&m2id=126> Letöltés dátuma: 2011.10.20

www.otpbank.hu/portal/hu/KNV/Finanszirozas Letöltés dátuma: 2011.08.10

[https://www.otpbank.hu/portal/hu/KNV/Finanszirozas/Bankikonstrukciok/Hitelek/Beruha
zasihitel](https://www.otpbank.hu/portal/hu/KNV/Finanszirozas/Bankikonstrukciok/Hitelek/Beruha_zasihitel) Letöltés dátuma: 2011.08.10

<http://www.pepsi.hu/termek.html> Letöltés dátuma: 2011.07.15

www.szentkiralyi.hu Letöltés dátuma: 2011.07.18

<http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/palackpresben-az-asvanyvizpiac.html>

Letöltés dátuma: 2011.09.22

<http://www.trendinspiracio.hu/eletstilus/> Letöltés dátuma: 2011.09.20

http://vallalkozokedv.webkatalogus.com/uzleti_terv.html Letöltés dátuma: 2011.05.27

http://vallalkozokedv.webkatalogus.com/uzleti_terv.html Letöltés dátuma: 2011.05.27

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/az-uzleti-tervezes-alapjai/>

Letöltés dátuma: 2011.06.01

<http://www.vitaminhaz.hu/content/view/33/53/> Letöltés dátuma: 2011.06.04

Egyéb források:

Alba Mineral Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Aqua-Göncz Kft (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Aquarius-Aqua Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Ave Ásványvíz Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Déli Kúti Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Fonyódi Ásványvíz Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

FHB Bank (2011): Hitelkérelmi adatlap vállalati ügyfelek részére, projekthitel igényléséhez 8. o.

Fővárosi Ásványvíz és Üdítőipari Zrt. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Kékúti Ásványvíz Zrt. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

K&H (2011): Hitelkérelem közép vállalkozások részére 15 o.

Magyar Ásványvíz Zrt.

OTP (2011): LendletPlusz folyószámlahitel kérelmi adatlap 16 o.

Pannon-aqua '95 Zrt. (2008, 2009, 2010) Éves beszámoló

R-Water Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Szentkirályi Ásványvíz Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Uniquelle Ásványvízkitermelő, Töltő és Forgalmazó Kft. (2008, 2009, 2010): Éves beszámoló

Visegrádi Ásványvíz Kft. (2008, 2009, 2010): éves beszámolók

Adatszolgáltatók

Magyar Ásványvízgyártók Szövetsége

(honlap:http://asvanyvizek.hu/szakmai/asvanyviz_statistikak)

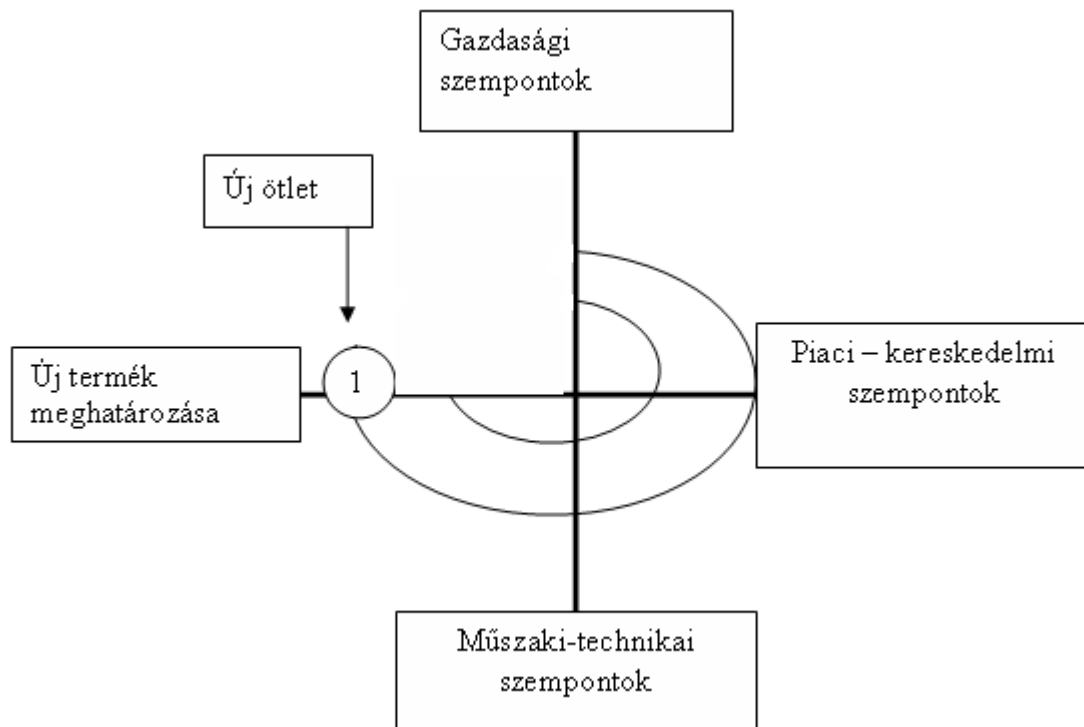
Központi Statisztikai Hivatal honlapja (www.ksh.hu)

Várhidi Ilona tervező

Lengyel Máté terméktervező hallgató

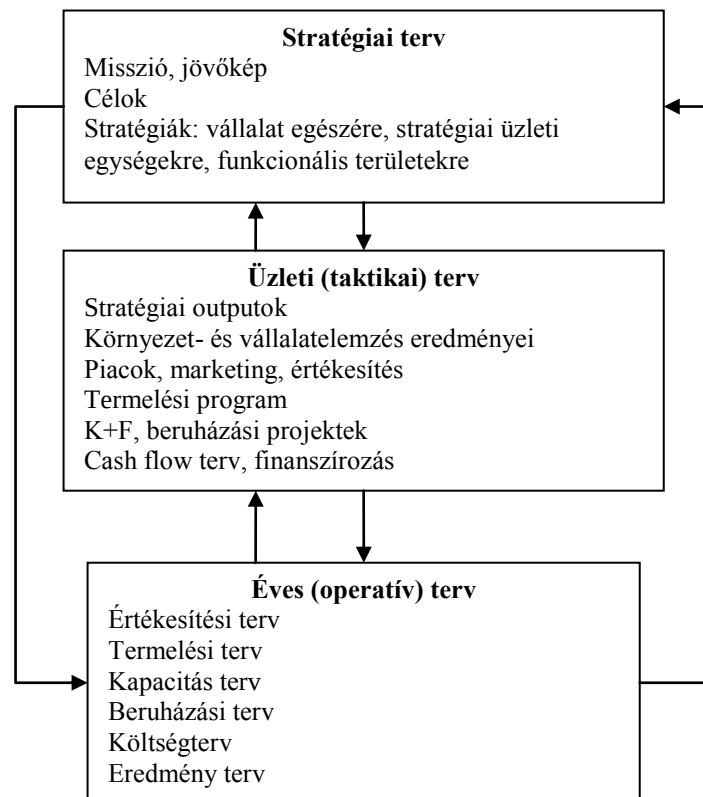
Bodós István kúfűrő

MELLÉKLETEK



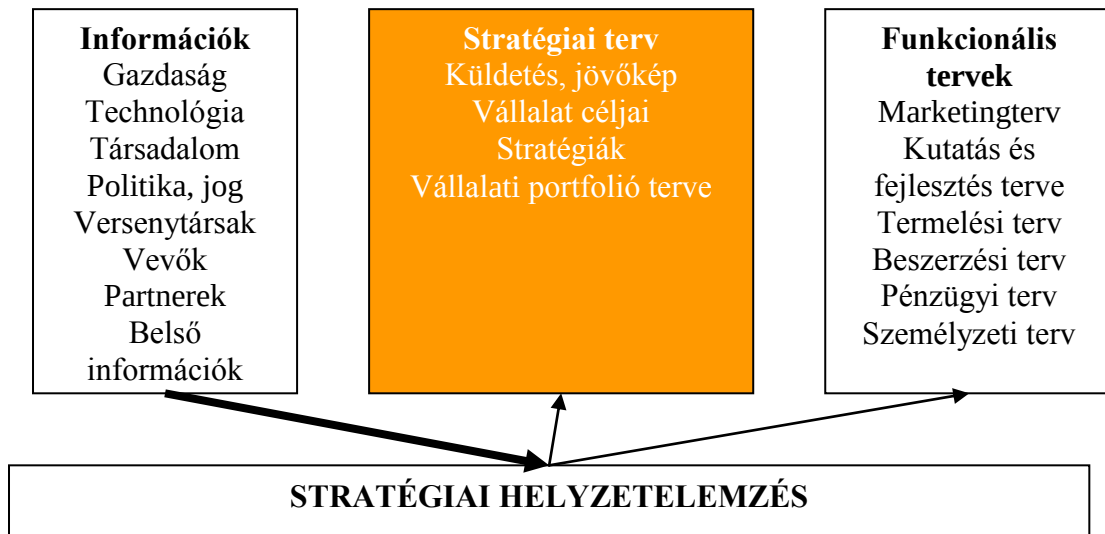
32. ábra. Az innovációs lánc

Forrás: Roóz (2003) 139. o.



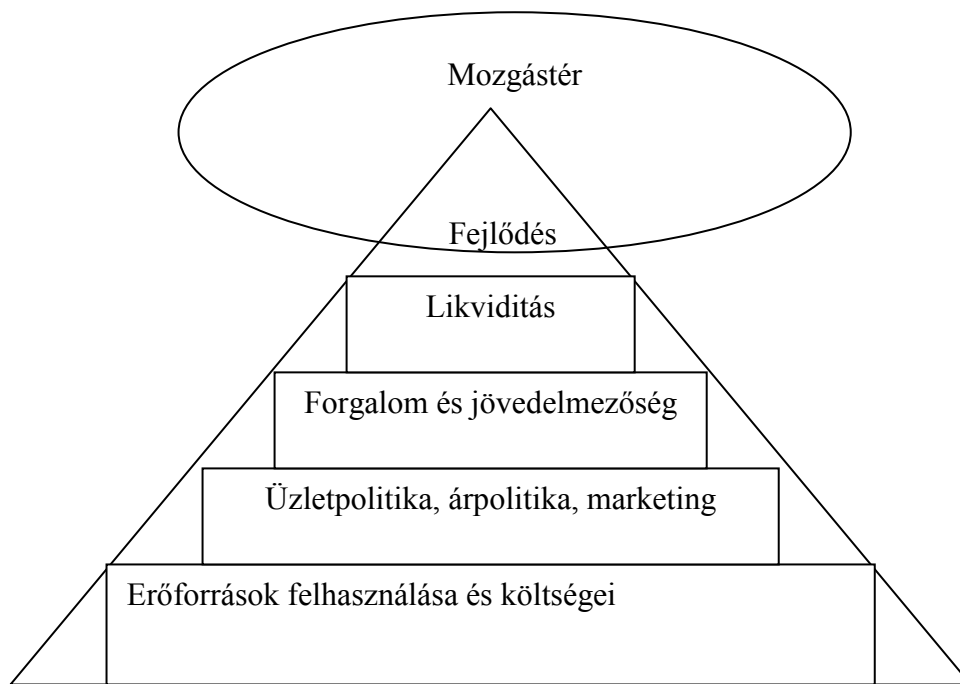
33. ábra. A vállalati tervek rendszerének elemi és kapcsolataik

Forrás: Hanyecz (2006) 205. o.



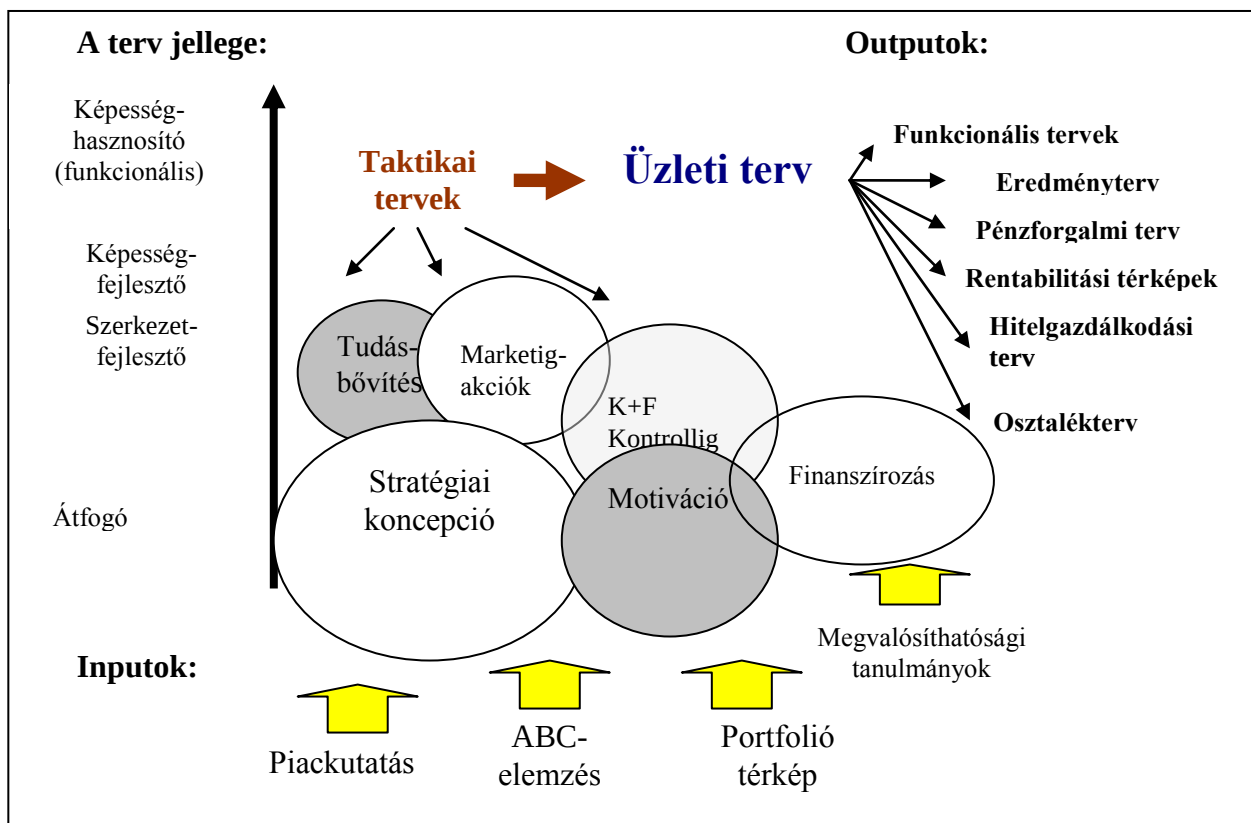
34. ábra. A stratégiai terv és a funkcionális tervek kapcsolata

Forrás: Vágási (2001) 56. o.



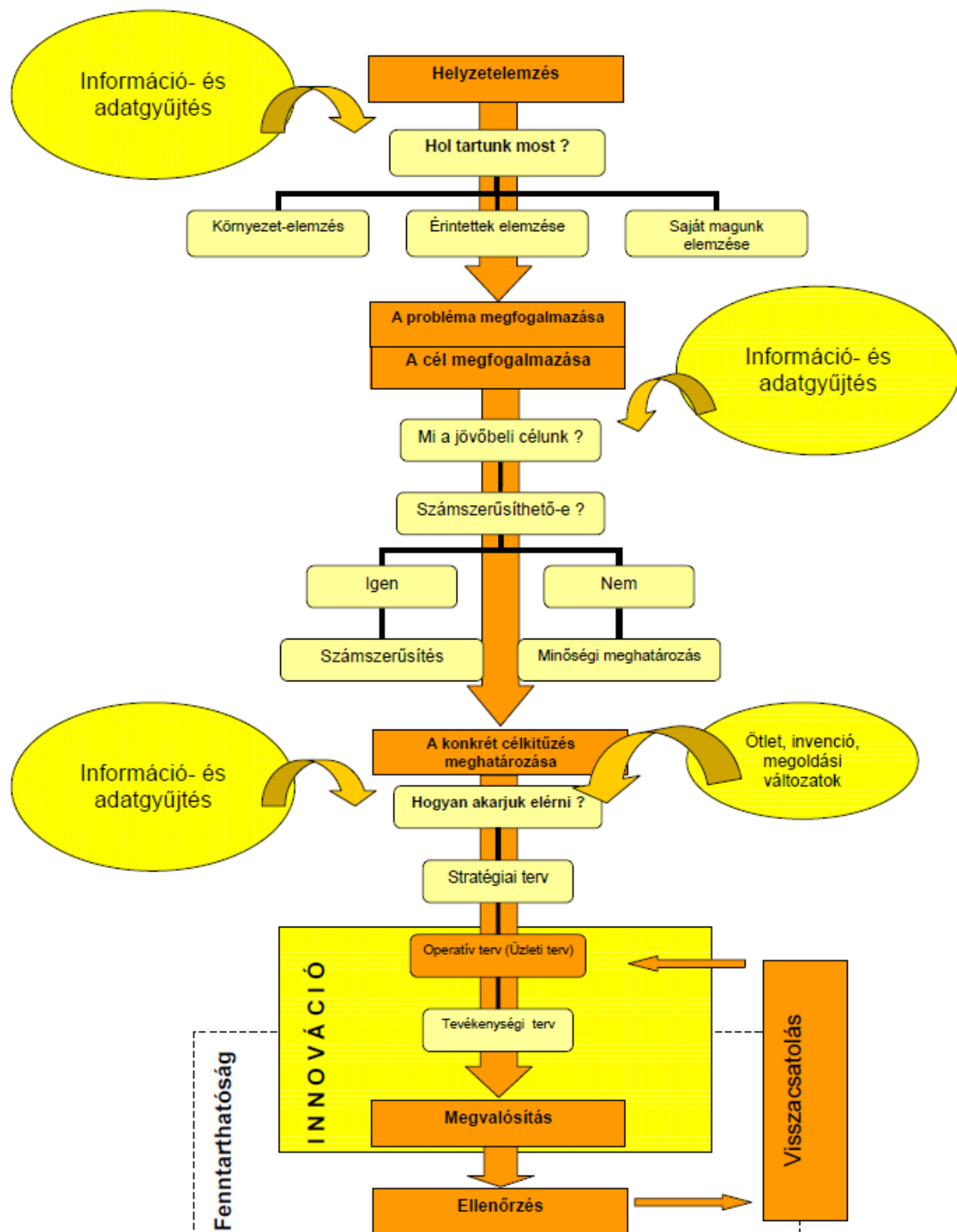
35. ábra. Célok és mozgástér az üzleti tervezésben

Forrás: Varsányi (1996) 89. o.



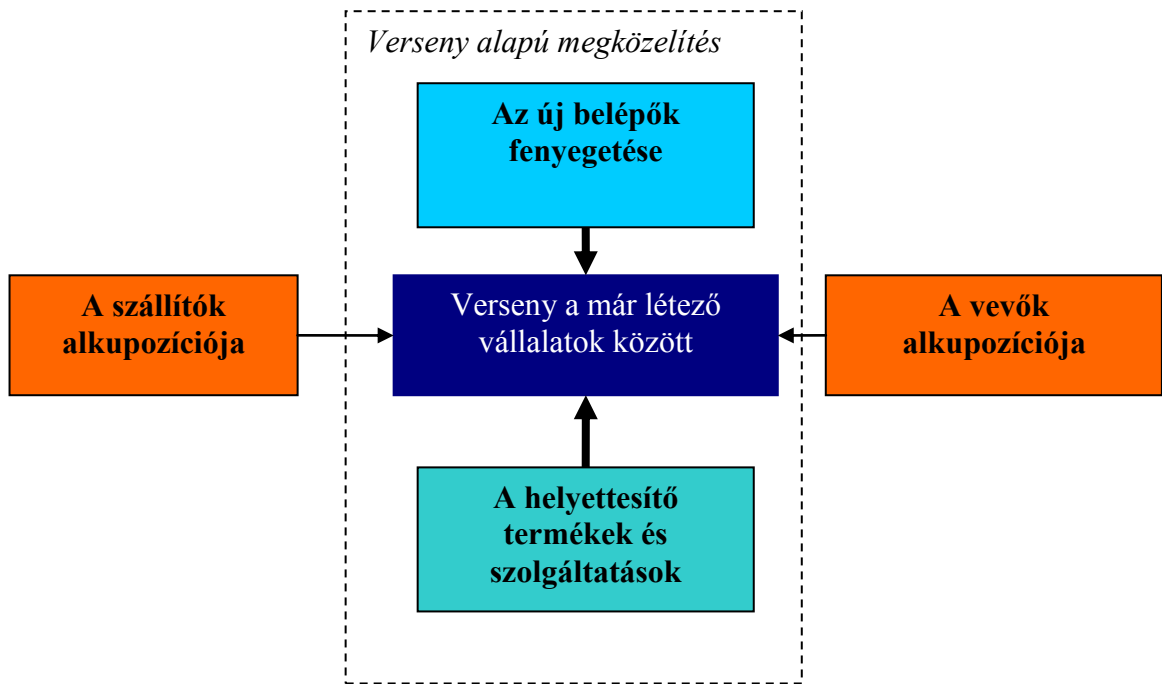
36. ábra. Tervtípusok jellege és összefüggésrendszere

Forrás: Varsányi (1996) 23. o.



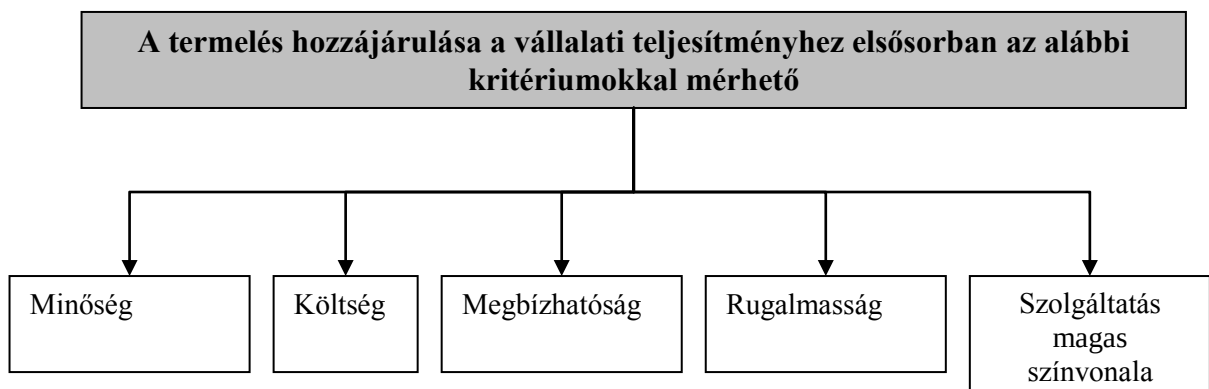
37. ábra. Az üzleti terv-készítés és megvalósítás folyamata

Forrás: Bálint et al. (2006) 12. o.



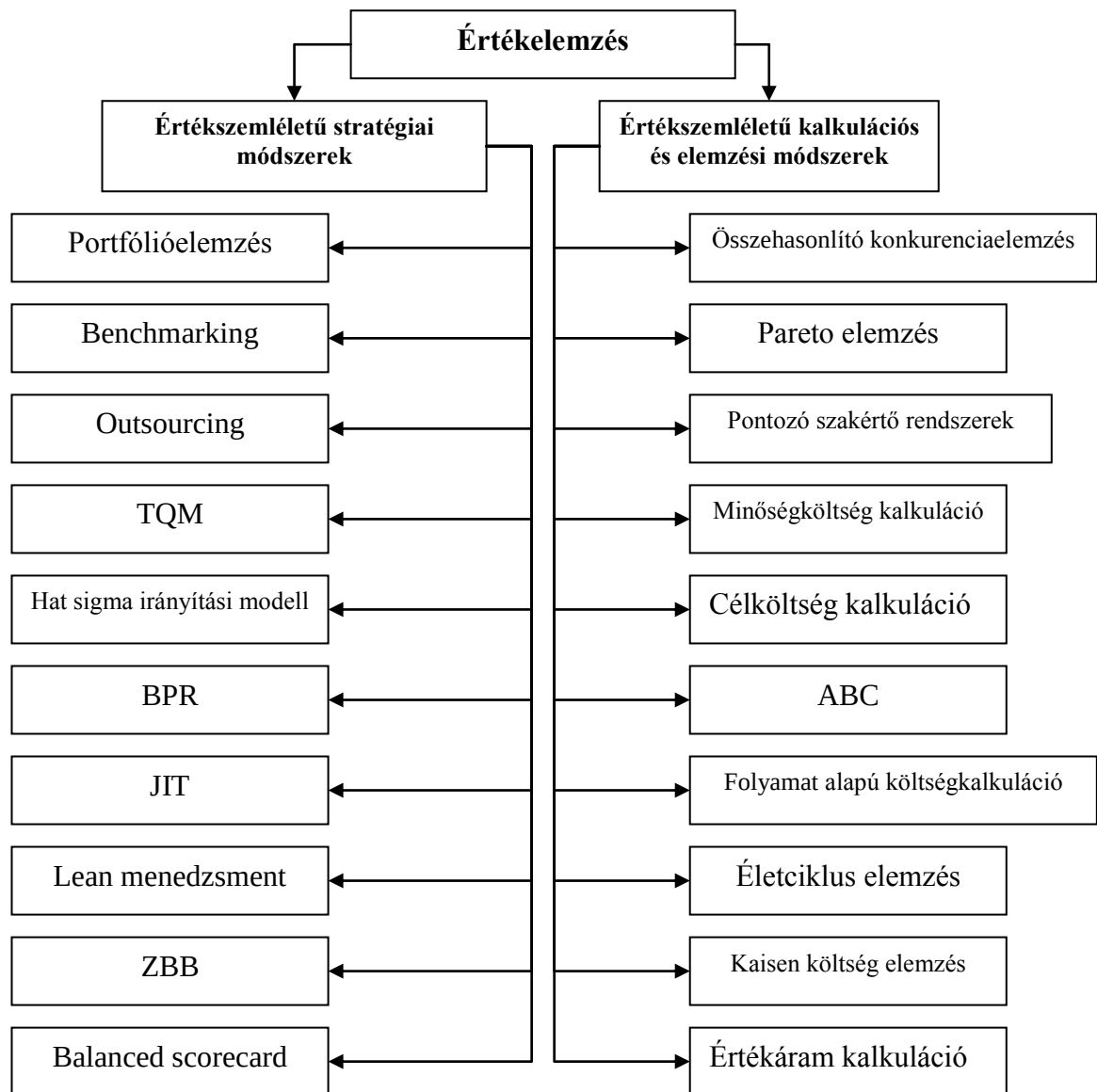
38. ábra. Az iparági versenyt meghatározó erők (Porter 5 tényezős modellje)

Forrás: Porter (2006) 30. o. módosítva



39. ábra. A termelés vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának kritériumai

Forrás: Jackel – Nagy (2009) 81. o.



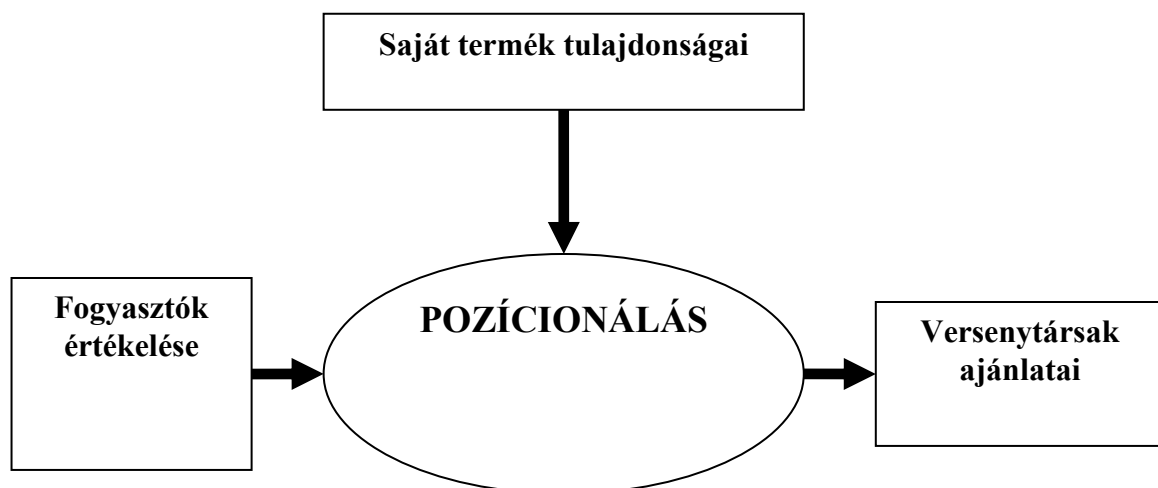
40. ábra. Az értékelemzés szemléletét és módszereit részlegesen hasznosító újabb eljárások

Forrás: Laáb (2011) 9. o.



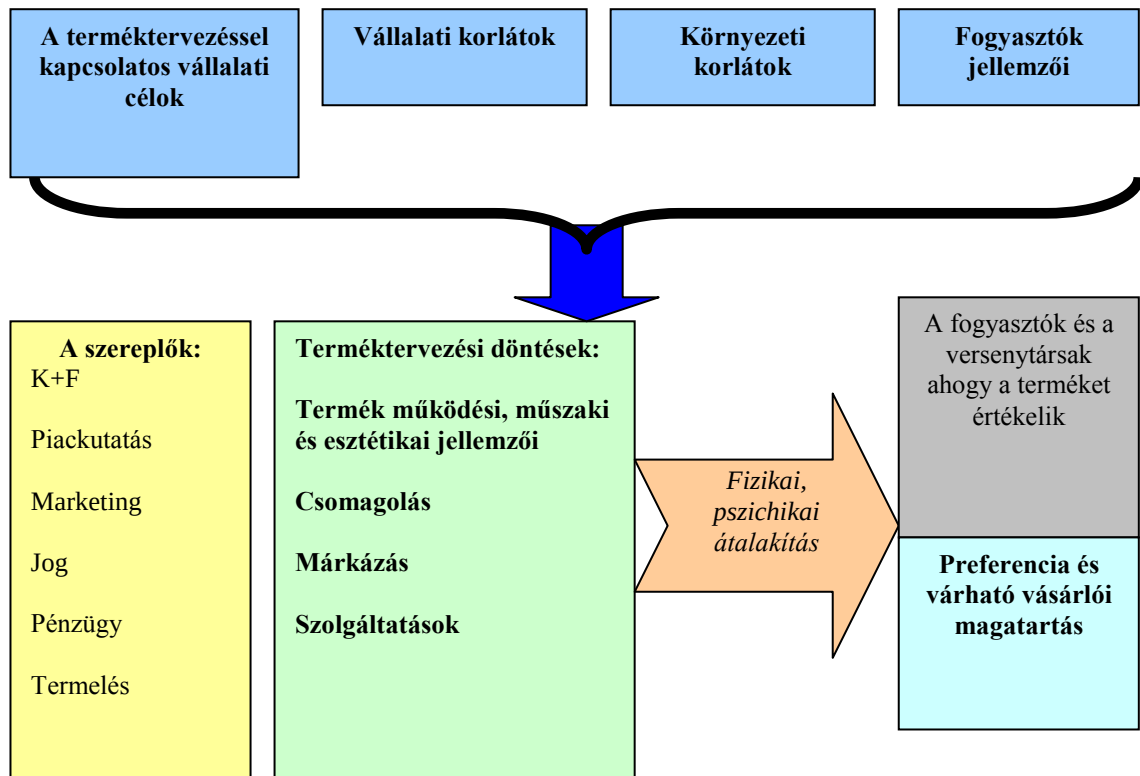
41. ábra. A hatékony marketing-mix

Forrás: Jackel – Nagy (2009) 91. o.



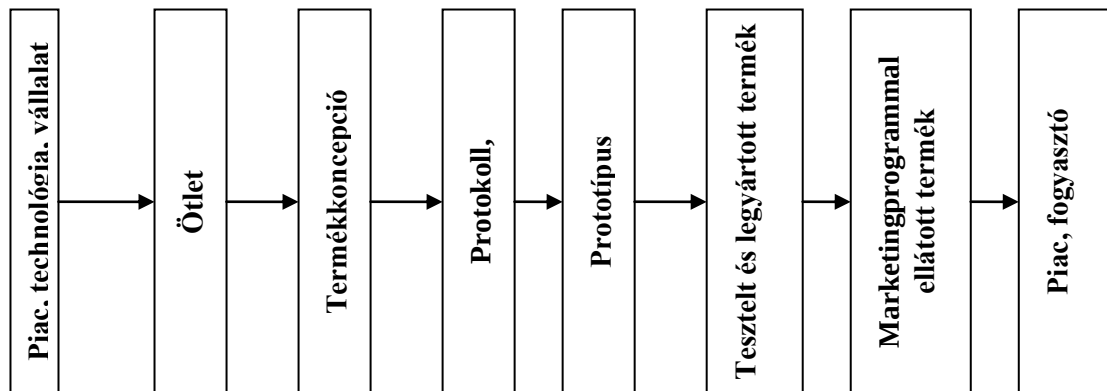
42. ábra. A termék célpiaci pozícionálása

Forrás: Roóz (2003) 107. o.



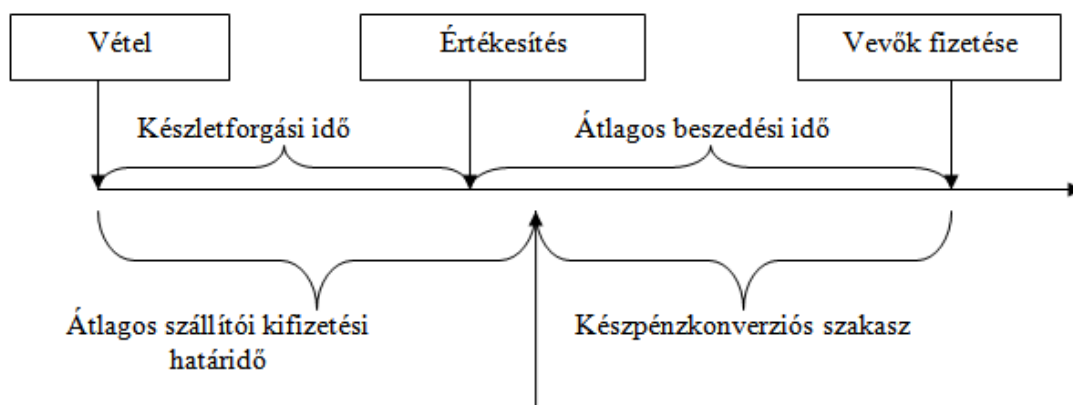
43. ábra. A terméktervezés befolyásoló tényezői

Forrás: Bauer – Berács (2003) 233. o.



44. ábra. Az ötlettől a marketingprogrammal ellátott termékig

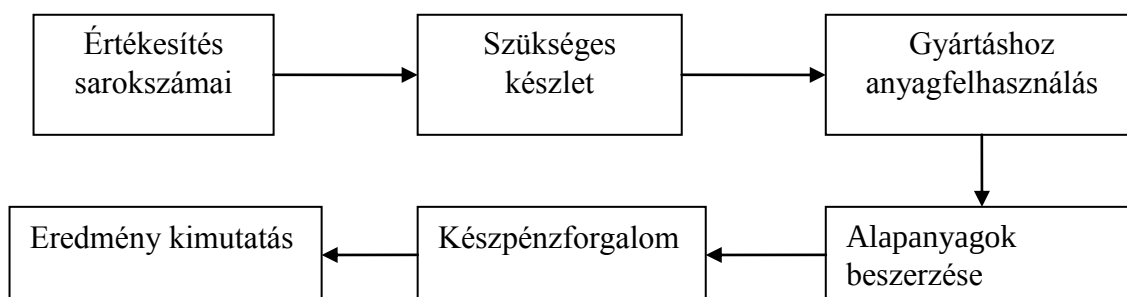
Forrás: Vágási (2001) 48. o.



Mi fizetünk a szállítóknak

45. ábra. A készpénzkonverziós szakasz

Forrás: Jackel – Nagy (2009) 164. o.



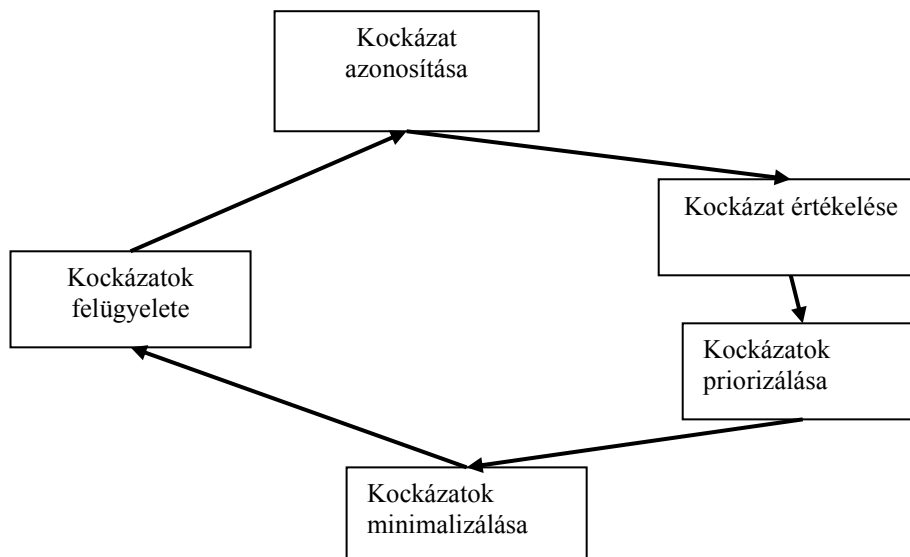
46. ábra. A (pénzügyi) terv elkészítésének lépései

Forrás: Ipacs (2011) 61. o.

Pénzügyi könyvvitel (eredményszámítás)	Pénzügyi számvitel (eredményszámítás)	
	Ráfordítás, de nem költség	Költség, egyben ráfordítás
Vezetői számvitel (költségszámítás)	Vezetői számvitel (költségszámítás)	
	Költség	Kvázi-költség (nem ráfordítás)

47. ábra. A költség és ráfordítás összefüggései

Forrás: Pete-Nagy (2007) 40. o.



48. ábra. A kockázatkezelés általános életciklusa

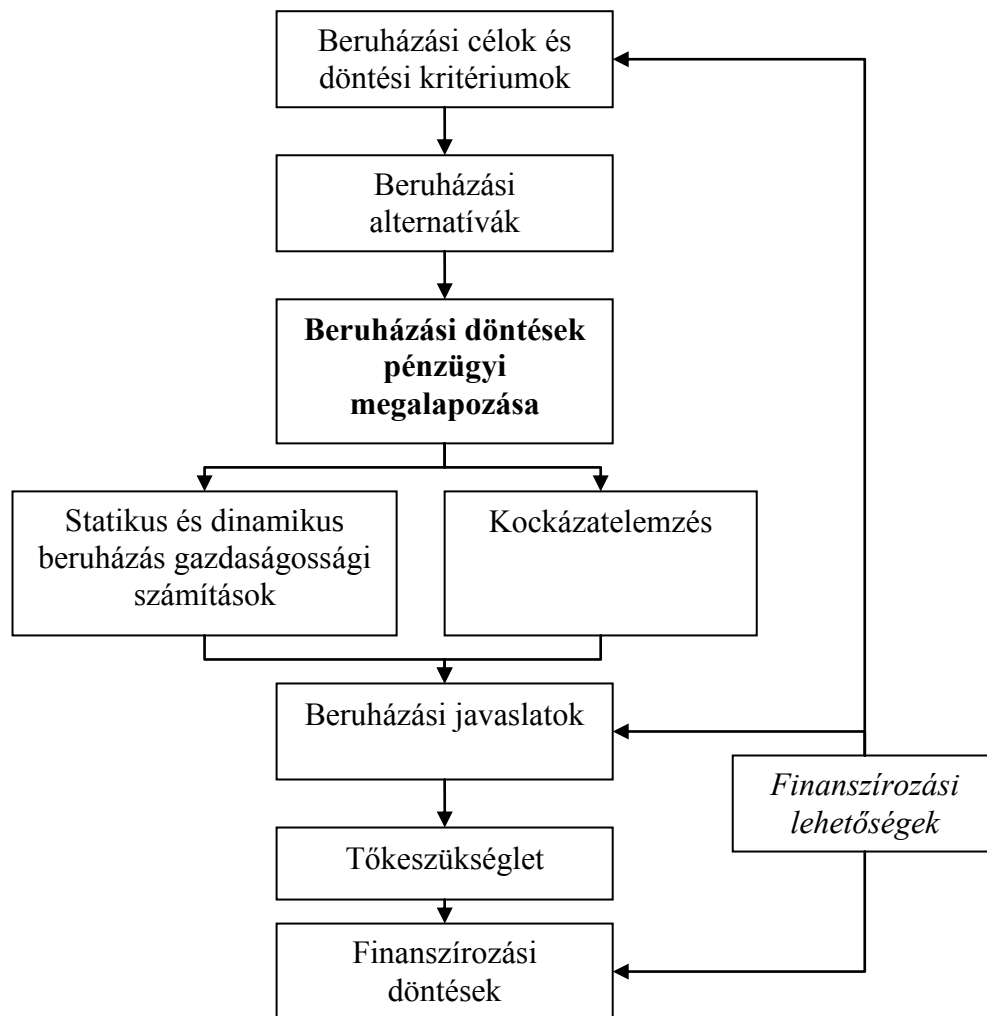
Forrás: Horváth – Szlávik (2011) 219. o.

Valószínűség	Következmény				
	Jelentéktelen	Alacsony	Közepes	Jelentős	Kritikus
Valószínűtlen	A	A	K	M	M
Ritka	A	A	K	M	SZ
Lehetséges	A	K	M	SZ	SZ
Valószínű	K	M	M	SZ	SZ
Majdnem biztos	M	M	SZ	SZ	SZ

49. ábra. Valószínűség/Következmény mátrix

Forrás: Horváth – Szlávik (2011) 221. o.

Jelmagyarázat: A – alacsony, K – közepes, M – magas, SZ – szélsőséges, kritikus)



50. ábra. A beruházási döntések folyamata

Forrás: Pálinkó – Szabó (2008) 172. o.

A beruházások pénzáramai

Kezdő pénzáram	Működési pénzáram	Végző pénzáram
+ Beszerzési költség + Üzembe helyezésig felmerült költség (szállítás, szerelés, próbaüzem) + (Nettó) forgótőke szükséglet - Régi eszköz értékesítéséből származó bevétel (csere esetén) +/- Adóhatás (csere esetén)	+ Árbevétel - Folyó működési költségek - Értécsökkenési leírás = Adózás előtti eredmény - Társasági adó = Adózott eredmény + Értécsökkenési leírás = Folyó működés pénzárama +/- Forgótőke változás = A periódus pénzárama	+ Az eszköz értékesítéséből befolyt összeg +/- Társasági adó (adófizetés, vagy adómegetakarítás) + Felszabaduló forgótőke
-	+	+

51. ábra. A beruházások pénzáramai

Forrás: Szóka (2010) 104. o.; Pálinkó – Szabó (2008)

Beruházási döntési problémák, döntési technikák		
Döntési problémák	Döntési szituációk	Döntési módszerek
1. Érdemes-e megvalósítani a projektet?	Egyedi projekt elfogadása, elutasítása	Mutatók alapján Statikus mutatók (időérték nélkül)
2. Több azonos célt szolgáló beruházási javaslat közül melyik a legjobb?	A. Azonos élettartamú egymást kölcsönösen kizáró projektek közötti választás	Dinamikus mutatók (időértékkel kalkulált) NPV, IRR, PI
	B. Eltérő élettartamú egymást kölcsönösen kizáró projektek közötti választás	ANNUITÁS egyenértékesek segítségével - költség egyenértékes, vagy jövedelem egyenértékes
3. Milyen az optimális beruházási terv, ha több jó javaslat létezik, mint a rendelkezésre álló tőke?	Döntés tőkekorlát esetén	PI mutató alapján rangsorolás
4. Mikor éri el a beruházás az optimális pótlási időpontot?	Időzítés kérdései	Költség összehasonlító eljárással

52. ábra. A beruházási döntések és számítási módszerek összefüggései

Forrásai: Szóka (2010) 106. o.; Pálinkó – Szabó (2008)



53. ábra. Norbi Update gyümölcslevek

Forras. www.norbi.hu

52. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (1)

Kiszerezés (1,5 liter)	Ár			
Ízesített ásványvizek	SPAR	TESCO	COOP	Match
Alpok Aqua		179		199
Apenta Duo	234	219	259	265
Apenta	234	219	219	219
Aqua+ Active	234	219	259	245
Aquafruit		100		
Deit Classic	219			
Fonyódi (Flash &Light)		225		225
Fonyódi		185		185
Jana	279	269	279	299
NaturAqua Emotion	219	229	229	259
SPAR Aqua	179			
Szentkirályi jégvíz		219		235
Szentkirályi citrom		219		219
Cora				149

Forrás: Saját szerkesztés (2011) megfigyelések alapján

53. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (2)

Kiszerezés (1,5 liter)	Választék				Marketing		
Ízesített ásványvizek	Match	TESCO	SPAR	COOP	TV reklám	Honlap (design)	Brand name
Alpok Aqua		2	0	0	nincs	7	5
Apenta Duo	8	5	5	6	van	7	9
Apenta		2	3	3	van	7	9
Aqua+ Active	2	2	1	2	van	6	9
Aquafruit		2	0		nincs		3
Deit Classic		0	1		nincs	5	4
Fonyódi (Flash &Light)	3	4	4		nincs	10	8
Fonyódi	2	2	4	3	van	10	8
Jana	5	3	4	4	van	7	9
NaturAqua Emotion	3	4	4	4	van	8	10
SPAR Aqua	2	2	0	0	nincs	0	3
Szentkirályi jégvíz	2	2	0	0	van	9	10
Szentkirályi citrom	1	1			nincs	9	10
Cora	3				nincs	0	2

Forrás: Saját szerkesztés (2011) megfigyelések alapján

54. táblázat. A kék óceán stratégiai tábla összeállításához szükséges információk (3)

Megnevezés	Választék (íz)
Alpok Aqua	2
Apenta Duo	3
Apenta	6
Aqua+ Active	2
Deit Classic	2
Fonyódi (Flash &Light)	3
Fonyódi	1
Jana	5
NaturAqua Emotion	4
Szentkirályi jégvíz	2
Szentkirályi ízesített	2
Saját márkás (forgalmazású) termékek	3

Forrás: Saját szerkesztés (2011) az egyes márkák internetes oldalai alapján



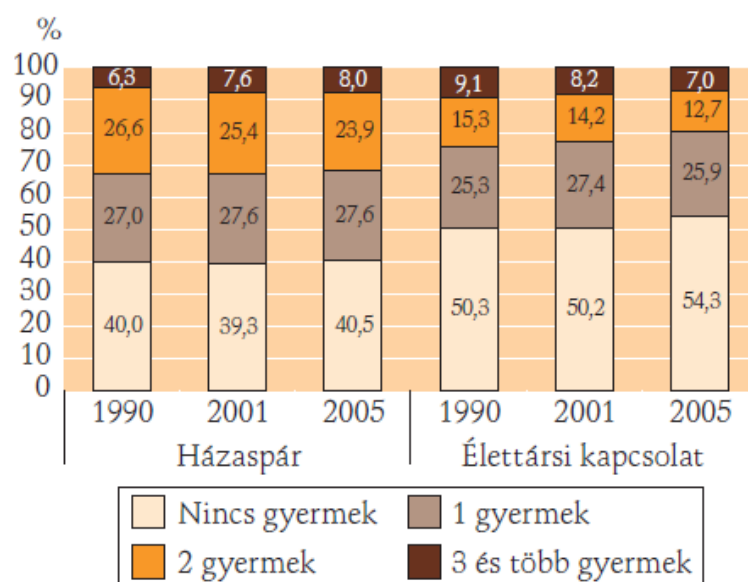
54. ábra. Japánban forgalmazott Vitamin Orange és Lemon

Forrás: <http://www.21food.com/products/shark-energy-drink-472906.html>

55. táblázat. A nyilvántartott álláskeresők száma 2009-2010 (fő)

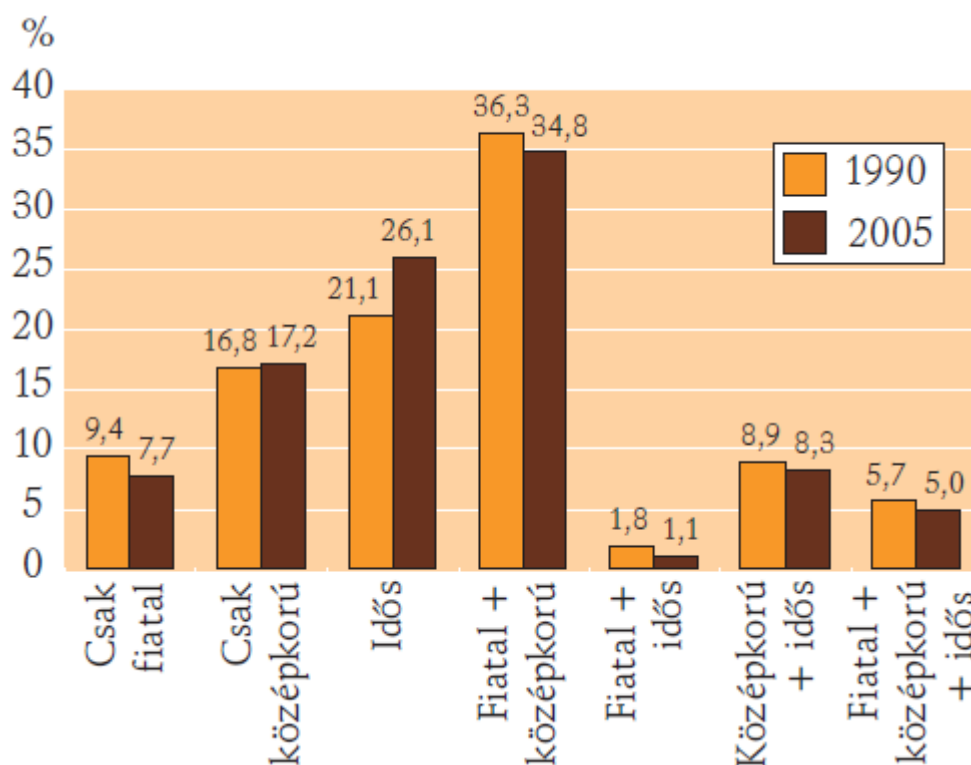
Terület	2009				2010			
	március	június	szeptember	december	március	június	szeptember	december
Budapest	32 082	36 611	40 381	43 152	47 856	46 011	46 055	47 771
Pest	31 872	34 886	37 317	39 240	43 812	40 364	39 844	40 766
Közép-Magyarország	63 954	71 497	77 698	82 392	91 668	86 375	85 899	88 537
Fejér	21 625	21 942	22 482	23 559	27 312	22 736	22 502	23 253
Komárom-Esztergom	14 207	15 350	15 689	16 174	17 636	14 510	13 721	14 581
Veszprém	21 610	20 689	20 919	22 338	23 586	18 146	17 543	19 512
Közép-Dunántúl	57 442	57 981	59 090	62 071	68 534	55 392	53 766	57 346
Győr-Moson-Sopron	14 655	14 353	14 445	14 887	16 457	12 593	12 017	13 696
Vas	11 806	11 948	12 714	13 008	13 555	10 499	10 102	10 399
Zala	18 401	18 221	18 614	19 003	19 865	16 113	16 079	17 555
Nyugat-Dunántúl	44 862	44 522	45 773	46 898	49 877	39 205	38 198	41 650
Baranya	29 070	28 668	28 415	29 060	30 410	26 020	26 004	28 857
Somogy	26 731	25 395	25 730	27 887	28 705	23 644	24 064	26 639
Tolna	15 868	14 382	14 944	16 176	17 300	13 856	14 034	14 980
Dél-Dunántúl	71 669	68 445	69 089	73 123	76 415	63 520	64 102	70 476
Dunántúl	173 973	170 948	173 952	182 092	194 826	158 117	156 066	169 472
Borsod-Abaúj-Zemplén	69 326	66 216	68 156	71 922	73 714	64 816	64 057	68 622
Heves	21 313	20 513	20 722	22 583	24 385	19 475	19 655	21 218
Nógrád	19 914	18 482	18 633	20 208	21 349	18 483	18 179	19 368
Észak-Magyarország	110 553	105 211	107 511	114 713	119 448	102 774	101 891	109 208
Hajdú-Bihar	44 666	42 620	43 442	46 764	49 914	41 153	42 041	47 208
Jász-Nagykun-Szolnok	27 116	25 223	26 117	28 913	31 296	26 093	26 590	29 423
Szabolcs-Szatmár-Bereg	60 334	54 043	56 262	60 537	61 895	52 403	52 910	60 823
Észak-Alföld	132 116	121 886	125 821	136 214	143 105	119 649	121 541	137 454
Bács-Kiskun	33 654	32 576	34 143	36 651	39 380	32 678	32 477	35 161
Békés	28 492	26 472	26 045	29 229	30 874	25 625	24 617	28 856
Csongrád	21 143	20 857	21 177	23 285	24 861	20 788	20 539	22 590
Dél-Alföld	83 289	79 905	81 365	89 165	95 115	79 091	77 633	86 607
Alföld és Észak	325 958	307 002	314 697	340 092	357 668	301 514	301 065	333 269
Ország összesen	563 885	549 447	566 347	604 576	644 162	546 006	543 030	591 278

Forrás: KSH (2011)



55. ábra. A házaspáros típusú családok családtípus és gyermekszám szerint

Forrás: Földházi (2009) 103. o.



56. ábra. A háztartások korösszetétele (1990, 2005)

Forrás: Földházi (2009) 101. o.

56. táblázat. A háztartások száma és átlagos taglétszáma 2000-2009

Év	Háztartások felszorozott száma	Adatszolgáltató háztartások száma	Háztartások átlagos taglétszáma
2000	3 750 919	10 191	2,65
2001	3 758 634	10 276	2,68
2002	3 747 573	9 879	2,68
2003	3 737 941	8 314	2,68
2004	3 745 363	8 710	2,67
2005	3 837 087	9 058	2,59
2006	3 811 357	8 974	2,6
2007	3 809 947	8 547	2,6
2008	3 809 431	7 650	2,6
2009	3 792 024	7 925	2,6

Forrás: KSH (2011)

57. táblázat. A foglalkoztató által fizetendő járulékok 2011. január 1-jétől

Foglalkoztató által fizetendő				
Társadalombiztosítási járulék				korkedvezmény biztosítási járulék
nyugdíj- biztosítási járulék	egészségbiztosítási- és munkaerő-piaci járulék			
	természetbeni egbirt. járulék	pénzbeli egbirt. járulék	munkaerő- piaci járulék	
24%	1,50%	0,50%	1%	13 %*

Forrás: www.apenh.hu/adokulcsok_jarulekmertekek/fizetendo_jar

58. táblázat. A foglalkoztatott által fizetendő járulékok 2011. január 1-jétől

Biztosított által fizetendő					
Nyugdíjjárulék		magán- nyugdíj- pénztári tagdíj	egészségbiztosítási- és munkaerő-piaci járulék		
%					
nem mpt. tag	mpt. tag		természet- beni egbirt. járulék	pénzbeli egbirt. járulék	munka- erő-piaci járulék
10	10	0%	4%	2%	1,50%

Forrás: www.apenh.hu/adokulcsok_jarulekmertekek/fizetendo_jar

59. táblázat. Beskatulyázott generációk

Beskatulyázott generációk		
Elnevezés	Az odatartozó korosztály születési ideje*	Az elnevezés eredete
Baby boom	1943-1970	A második világháború utáni népességgrobbanás során születtek
Jones	1954-1969	A „lépést tartani Jonesékkal” (mármint a fogyasztásban) amerikanizmus
68-asok	1940-1950	Az 1968-as diáklázadások résztvevőinek generációja
Golf	1965-1975	Az NSZK fiataljai számára a jólétet szimbolizáló Volkswagen Golfból
X	1961-1986	Douglas Coupland generáció című 1991-es regénye
13.	1961-1981	A 13. olyan generáció, amelyik már ismerheti az USA zászlaját
Boomerang	1975-1986	A tanulmányaik után, lakás híján, a szülőkhöz hazaköltöző nyugati fiatalok
MTV vagy Much Music	1975-1983	Az 1990-es évek popkultúrájától erőteljesen befolyásolt nemzedék
Y	1980-2000	Az X generáció után következő
Milleniumi	1982-2000	Közvetlenül az ezredforduló előtt születettek
Net, IT	1980-2000	Az internethasználatba belenövők
Echo boomers	1989-1993	A baby boomer korszakhoz hasonló amerikai népességgrobbanás
Z	1995-	Az Y generáció után következő
Új csendes	2000 után	Hasonló az 1925 és 1942 között született csendes generációkhoz (William Strauss és Neil Howe 1991-ben megjelent demográfiai könyve szerint)

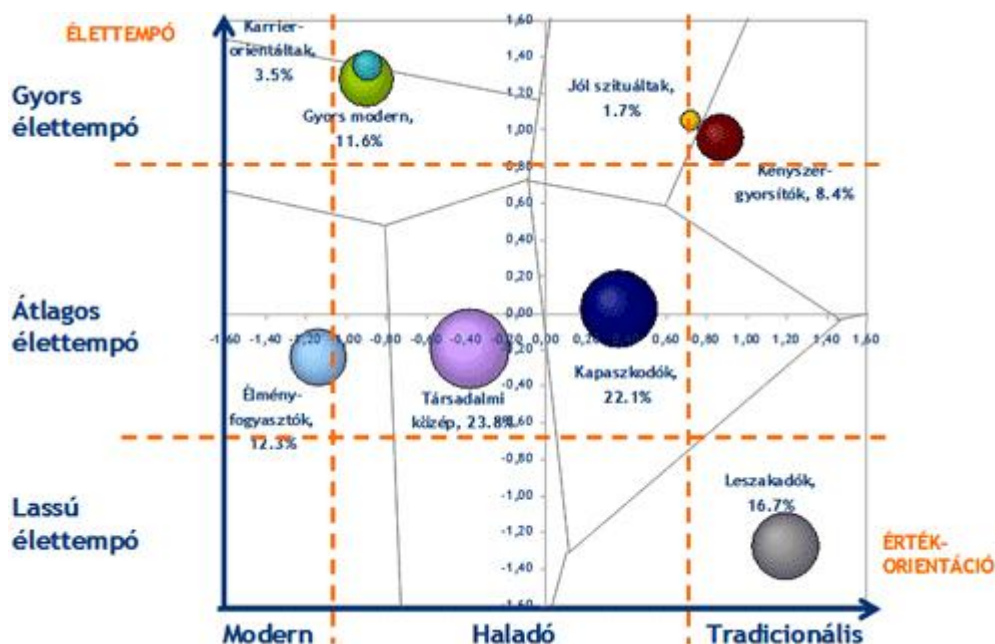
*A kutatók eltérő becslései alapján

Forrás: Szele (2010) 3. o.

60. táblázat. Az X és az Y generáció összehasonlítása

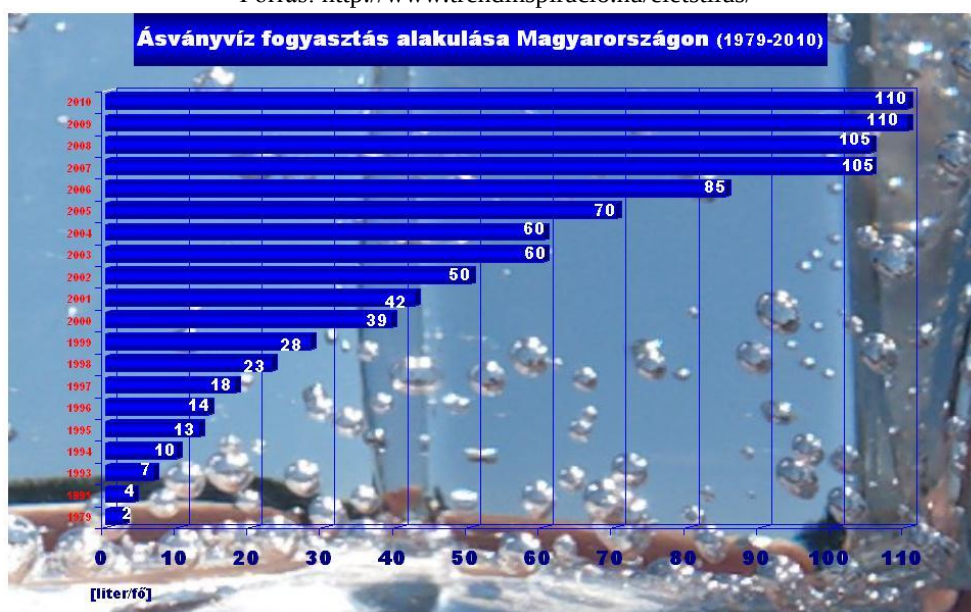
X	Y
Résztvétel az élményekben	Újfajta élménykeresés
Bízna képességeikben és önmagukban	Önbizalomhiány
Magukat akarják kormányozni	Erős külső befolyás
Televíziós generáció	Internetes generáció
Koraérettség	Péter pán szindróma
Céltudatos, aktív, sikerorientált	Célratörő, agresszív
Adott korlátok	Személyi szabadság
Vállalkozói nemzedék	Tartós továbbtanulás
Rugalmas, alkalmazkodó képes	Önkifejezés, meg akar felelni
Tudatos karrierépítés	Reális jövőkép hiánya

Forrás: Szele (2010) 10. o.



57. ábra. Magyarország lakosságának életstílusa 2004-ben

Forrás: <http://www.trendinspiracio.hu/elestilus/>



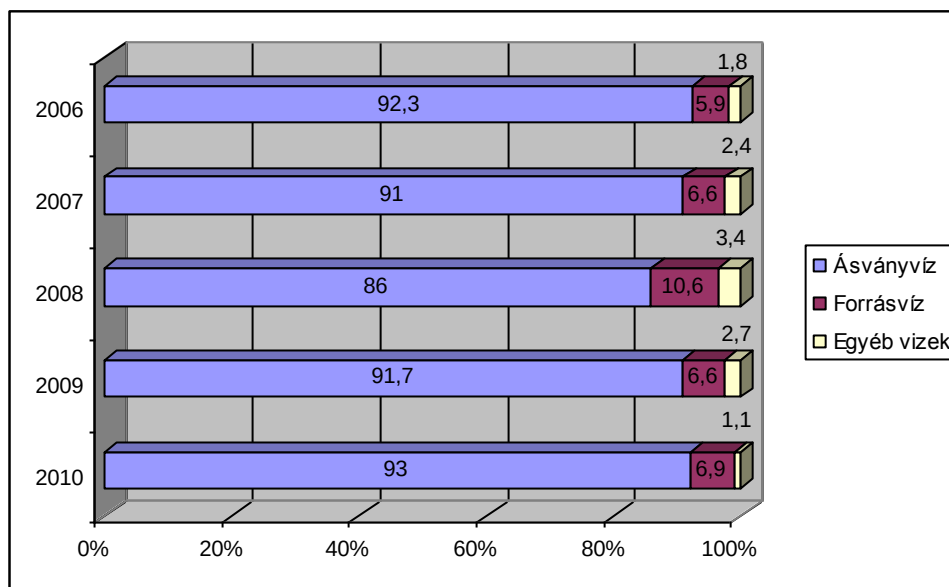
58. ábra. Ásványvíz fogyasztás alakulása Magyarországon (1979 - 2010, liter/fő)

Forrás: www.asvanyvizek.hu

61. táblázat. Palackozott víz értékesítése negyedévente 2009-2010-ben (millió liter)

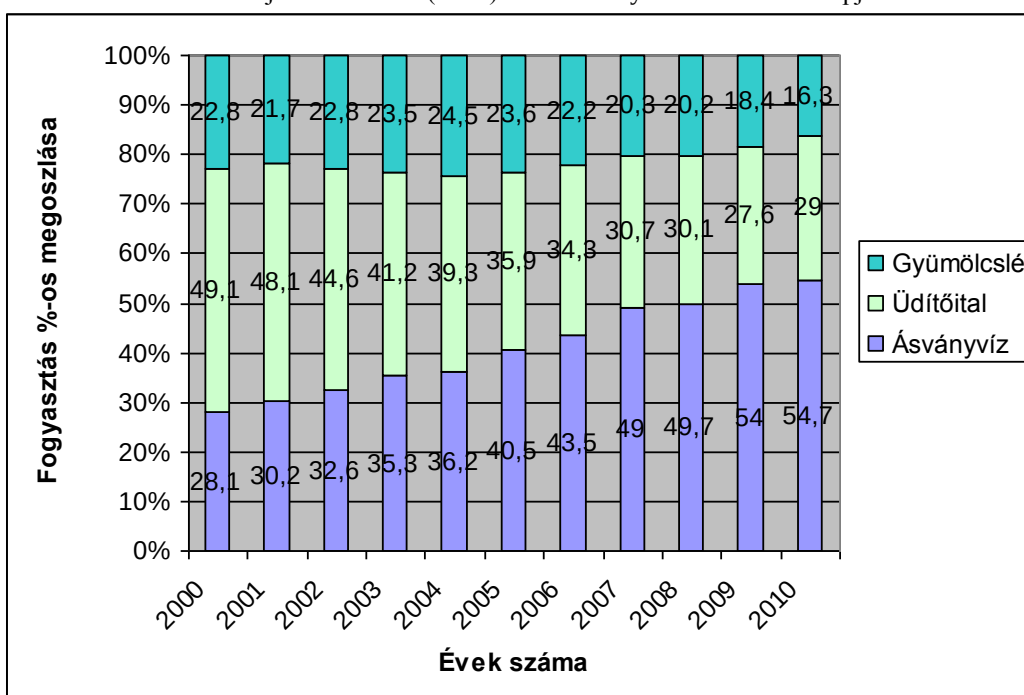
	Palackozás mennyisége millió liter 2009.	Palackozás mennyisége millió liter 2010.
I. negyedév	225	226
II. negyedév	340	322
III. negyedév	326	328
IV. negyedév	209	224

Forrás: www.italipar.hu



59. ábra. Az egyes ásványvízfajták fogyasztásának százalékos megoszlása (2006-2010)

Forrás: Saját szerkesztés (2011) www.asvanyvizek.hu adatai alapján



60. ábra. Az alkoholmentes italok napi egy főre fogyasztásának %-os megoszlása (2000-2010)

Forrás: www.asvanyvizek.hu

62. táblázat. Az ízesített ásványvizek fogyasztásának megoszlása 2007-ben (%)

Íz	Fogyasztás megoszlása (%)
Citrom	39
Málna - cseresznye	11,3
Zöld citrom	8,8
Narancs - ananász	7,6
Eper - guava	6,4
Citrom - Grapefruit	5,7
Áfonya	5,4
Alma - licsi	4,6
Alma - körte	3,6
Eper	0,8

Forrás: www.mfor.hu/cikkek/Titkon_vagyunk_az_uborkas_kolara_is.html



61. ábra. Fél literes AquaVit PET palack

Forrás: Lengyel Máté (2011)

63. táblázat. Az AquaVit Kft. külső és belső tényezői

Belső tényezők	Külső tényezők
Új jelentősen innovatív termékcsalád	Társadalom egészségtudatosságának növekedése
Elsőként piacra lépés	Új természetes alapú aromák megjelenése
Egyedi terméksomagolás	EU tenderek növekedése
Fiatal, rugalmas szervezet	Jogszabályok változása
Egyszerű, jól átlátható szervezeti struktúra	Reálkeresetek emelkedése
Átlagosan magas termékfedezet	Növekvő piac
Kedvező logisztikai elhelyezkedés	Növekvő tendenciát mutat a közép és felsőfokú végzettségűek aránya
Két kút és vízmotor	Több ásványvízgyártó veszteséges
Tapasztalat hiánya	A vitaminok piac a válság ellenére is bővül
Alacsony tőkeerő	Az egyéb formában (ital) történő vitaminfogyasztás növekvő tendenciát mutat
Márkanévet nem ismerk a fogyasztók	Az ásványvíziparág átlagos hozama alacsony
Kevés számú, erős alkupozíciójú beszállító	Külföldi piacra lépés
Nincs kialakult partnerkapcsolat	Általános termékadó bevezetése
Vevők erős alkupozíciója	Áfakulcs emelkedése
A Komáromi Erzsébet vizet feltehetőleg nem ismeri el az OÉTI ásványvízként, csak ivóvízként	Egyéb jogszabályok változása
	Növekvő munkanélküliség
	Járulékok emelkedése
	Tervezettnél magasabb infláció
	Energiaköltségek emelkedése
	Import alapanyagok nehezebb beszerzése
	Hitelforrásokhoz jutás nehezedik
	csökkenő tendenciájú üdítőfogyasztás
	tőkeerős versenytárs piacra lépése
	A vitaminok piacán a tabletta és a kapszula kiszerezésű fogyasztás növekszik
	Erős verseny az ízesített ásványvizek piacán

Források: Saját szerkesztés (2011)

64. táblázat. Az AquaVit Kft. Számszerűsített SWOT analízise

Erősségek	I*F=R	Lehetőségek	I*F=R
Új jelentősen innovatív termékcsalád	5*5=25	Társadalom egészségtudatosságának növekedése	3*5=15
Elsőként piacra lépés	5*5=25	Új természetes alapú aromák megjelenése	3*3=9
Egyedi terméksomagolás	5*4=20	EU tenderek növekedése	4*3=12
Fiatal, rugalmas szervezet	5*3=15	Jogszabályok változása	5*5=25
Egyszerű, jól átlátható szervezeti struktúra	5*3=15	Reálkeresetek emelkedése	3*4=12
Átlagosan magas termékfedezet	4*5=20	Növekvő ízesített ásványvíz piac	5*5=25
Kedvező logisztikai elhelyezkedés	4*3=12	Növekvő tendenciát mutat a közép és felsőfokú végzettségűek aránya	4*3=12
Két kút és vízmotor	5*2=10	Több ásványvízgyártó veszteséges	3*3=9
		A vitaminok piac a válság ellenére is bővül	4*4=16
		Az egyéb formában (ital) történő vitaminfogyasztás növekvő tendenciát mutat	4*5=20
		Az ásványvíziparág átlagos hozama alacsony	5*2=10
		Külföldi piacra lépés lehetősége az iparágban	5*4=20
Gyengeségek	I*F=R	Veszélyek	I*F=R
Tapasztalat hiánya	-5*5=-25	Általános termékadó bevezetése	-5*5=-25
Alacsony tőkeerő	-2*5=-10	Áfa kulcs emelkedése	-5*4=-20
Márkanév nem ismerik a fogyasztók	-5*5=-25	Egyéb jogszabályok változása	-4*3=-12
Kevés számú, erős alkupozíciójú beszállító	-2*3=6	Növekvő munkanélküliség	-3*2=-6
Nincs kialakult partnerkapcsolat	-3*4=-12	Járulékok emelkedése	-5*3=-15
Vevők erős alkupozíciója	-3*4=-12	Tervezettnél magasabb inflációs ráta	-3*4=-12
A Komáromi Erzsébet vizet feltehetőleg nem ismeri el az OÉTI ásványvízként, csak ivóvízként	-4*3=-12	Energiaköltségek emelkedése	-4*5=-20
		Import alapanyagok nehezebb beszerzése	-3*4=-12
		Hitelforrásokhoz jutás nehezedik	-3*5=-15
		Csökkenő tendenciájú üdítőfogyasztás	-4*2=-8
		Tőkeerős versenytárs leutánozza a terméket	-2*5=-10
		A vitaminok piacán a tabletta és a kapszula kiszerezésű fogyasztás növekszik	-4*2=-8
		A versenytársak folyamatosan új termékváltozatokkal lépnek be a piacra	-5*4=-20

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

65. táblázat. Beruházás kezdeti kiadásai (eFt)

Beruházás kezdeti kiadásai	eFt
Tervezés	700
K+F	6000
Földterület (2000m²)	1800
Épület és berendezései (600m²)	109550
Épület megépítése	90000
Csatornázás	2500
Térvilágítás	1000
Térburkolatok, járdák	1050
Szivattyúház	15000
Egyéb berendezések	7500
Iroda berendezése	1400
Öltözők berendezése	600
Étkező berendezése	500
Raktár kialakítása/raklap	3000
egyéb költségek, berendezések	2000
Kútfúrás és kút működtetésének gépei	20180
Hatósági engedélyek	8000
Víz bevizsgáltatása	2000
Hatósági engedélyek	4000
Kút engedélyeztetése	2000
Gépek, berendezések	263800
Tartály (keverő) 10 m ³	60000
Szivattyú (tartályhoz)	4000
Forma	2000
Forma	3000
Töltőgép és kupak rácsavaró	80000
Címkéző gép	20000
Zsugor alagút	10800
Palettázó gép	30000
Strech fóliázó	3000
Targonca	10000
Informatikai szoftverek	1000
Kamion Átlagárak	40000
Pénzügyi ráfordítások	23080,2
Beruházási kiadások összesen	440610,2

Forrás: Saját szerkesztés (2011) árajánlatok alapján

66. táblázat. Cash flow terv 2012-es évben (eFt)

Cash flow terv	2012
I. Működési cash flow	-34514,1
1. Adózás előtti eredmény	-12354
2. Elszámolt amortizáció	0
3. Elszámolt értékvesztés és visszairás	0
4. Céltartalék-képzés és felhasználás különbözete	0
5. Fizetett, fizetendő adó	0
6. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	0
7. Szállítói kötelezettség változása	0
8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	1029,5
9. Passzív időbeli elhatárolások változása	0
10. Vevőkövetelés változása	0
11. Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása	-23189,6
12. Aktív időbeli elhatárolások változása	0
II. Befektetési cash flow	-437109,733
13. Befektetett eszköz beszerzése	-437109,73
14. Befektetett eszközök eladása	0
15. Kapott osztalék, részesedés	0
III. Finanszírozási terv	261000
16. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele	0
17. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele	0
18. Hitel és kölcsönfelvétel	261000
19. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, bevallása, megszüntetése	0
20. Véglegesen kapott pénzeszköz	0
21. Részvénybevonás, tőkekivonás	0
22. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése	0
23. Hitel és kölcsön törlesztése	0
24. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek	0
25. Véglegesen átadott pénzeszköz	0
26. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	0
IV. Pénzeszközök változása	-210623,833

Forrás: Saját számítások (2011) mérleg, eredménykimutatás és pénzforgalmi terv alapján

67. táblázat. Pénzforgalmi terv 2012 (e Ft)

Pénzforgalmi terv 2012 (eFt)	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Nyitó egyenleg	250000	250000,0	245541,5	242701,0	237871,5	233382,0	204723,9	207143,0	206113,5	162426,9	339679,3	86027,3
Bevételek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kiadások	0,0	4458,5	3569,5	5369,5	5029,5	28658,1	3029,5	1029,5	43686,6	41142,3	311046,6	115002,3
K+F		2000,0	2000,0	2000,0								
Tervezés		700,0										
Munkabérek		710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0
Munkabérek járulékai		213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0	213,0
Hatósági engedélyek, vizsgálatok					4000,0	2000,0	2000,0					
Személyi jellegű kifizetések		106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5	106,5
Kútfúrás és gépek						20180,0						
Telek				1800,0								
Épület megépítése									27387,5	27387,5	27387,5	27387,5
Termelő gépek, beszerzések											212800,0	51000,0
Épület egyéb berendezései												7500,0
Hitelfelvétel költségei									7875	5330,625	4978,958	4895,625
Elszámolható ÁFA befizetése	0,0	729,0	540,0	540,0	0,0	5448,6	0,0	0,0	7394,6	7394,6	64850,6	23189,6
ÁFA egyenleg (visszatérítés)	0,0	0,0	729,0	540,0	540,0	0,0	5448,6	0,0	0,0	7394,6	7394,6	64850,6
Egyenleg	250000,0	245541,5	242701,0	237871,5	233382,0	204723,9	207143,0	206113,5	162426,9	128679,3	36027,3	35875,667
Hitelfelvétel										211000,0	50000	

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

68. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (1)

Kockázat jellege és azonosítása	Kockázat részletezés	Kockázat mérés, hatás	Hatás teljesítménymutatókra	Kockázat kezelési mód
Műszaki				
Termékfejlesztési bizonytalanság	A kémiai folyamatok bonyolultsága meghosszabbíthatja a kutatási időt és költségeket	0,8	költségek, beruházási idő, működési költségek	Több kutató megbízása
Építkezési problémák	Az építkezési problémák meghosszabbíthatják a kivitelezési időt és költségeket	0,3	költségek, beruházási idő	Építkezés ellenőrzése
Kútfúrás mélysége	500 méter mélyre fúrás, valójában szakértői becslés, ennél lehet kevesebb és több	1,5	költségek, beruházási idő	Biztonsági pénzkészlet képzése,

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

69. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (2)

Természeti	Kockázat részletezés	Kockázat mérés, hatás	Hatás teljesítménymutatókra	Kockázat kezelési mód
A földterületen nincs használható vízhozam	A kútfűrők, ha nem találnak vizet	1,8	beruházási kiadás, költségek	Új földterület vásárlása, szakértővel kiválasztás
A fűrt kút vízhozama nem megfelelő	a víz hozama nem elégséges a termeléshez	0,5	költségek, működés	Két kút létesítése
A vizet nem minősítik ásványvíznek	A kinyert vizet az OÉTI ivóvíznek minősíti	3,2	költségek, működés	Erős marketingtevékenységgel elfogadtatás
Szociális - kulturális				
Fogyasztói igények változása	Fogyasztók árérzékenysége növekszik	1,8	keresletcsökkenés, árbevétel	marketingtevékenység növelése
Egészségtudatos életmód térnyerésének csökkenése	Kevesebb ember folytat egészségesebb életmódot	0,2	keresletcsökkenés, árbevétel	Fogyasztói igényeknek megfelelő termékváltozatok bevezetése

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

70. táblázat. A kockázati mátrixhoz szükséges információk (3)

Gazdasági - piaci	Kockázat részletezés	Kockázat mérés, hatás	Hatás teljesítménymutatókra	Kockázat kezelési mód
Megtérülési kockázat	Kereslet hiányának kockázata	2,5	árbevétel, cash flow, üzemi eredmény	Erős marketingtevékenység
Versenytárs fellépése	Tökeerős versenytárs piacra lép vitaminos termékkel	2,8	árbevétel, cash flow	Új termékváltozatok bevezetése
Alapanyagok árának emelkedése	Erős szállítói alkupozíció miatt magasabb árat határoznak meg	0,6	költségek, eredmény, cash flow	
Nem reális kereslet előrejelzés	A kereslet nem az előrejelzések szerint alakul	2,5	árbevétel, értékesítési mennyiség	Erős marketingtevékenység, piackutatás
Fogyasztók reáljövedelmének csökkenése	Az fogyasztók jövedelmének csökkenése a piac szűküléséhez vezet	1,6	árbevétel, üzemi eredmény	Költség-innovációval olcsóbb termkek kínálata
A vevők hosszú fizetési határidőt jelölnek meg	Likviditási problémákat okozhat a túl hosszú vevő futamidő	4,5	költségek, likviditás, cash flow	Pénzszükséglet biztosítása (forgóeszközhitel)
Finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás	A bank nem ítéli meg a szükséges hitelt, a cég nem nyer pályázati forrásokat	3	költségek, megvalósítás	Megalapozott pénzügyi terv, magas arányú saját forrás
Energia és egyéb közüzemi szolgáltatások árak növekedése	Víz, gáz, áram, üzemanyag stb. árak emelkedése	2,7	költségek, cash flow	

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

71. táblázat A kockázati mátrixhoz szükséges információk (4)

Etikai és jogi	Kockázat részletezés	Kockázat mérés, hatás	Hatás teljesítménymutatókra	Kockázat kezelési mód
Termékadó bevezetése	Növeli a termék árát, ezzel csökkentve a keresletet	5	keresletcsökkenés, árbevétel	Magasabb árat elfogadtatni a vevőkkel
Áfa emelkedése	Növeli a termék fogyasztói árát, a kereslet csökken	5	keresletcsökkenés, árbevétel	Magasabb árat elfogadtatni a vevőkkel
Járulékok várható emelkedése	A magasabb járulékok növelik az mber erőforrás költségeit	5	költségek növekedése	
Előírások, szabályok változása	Az élelmiszeripari előírások növelhetik vagy csökkenthetik a költségeket	0,6	költségek növekedése	Biztonsági pénzkészlet képzése,

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

Hatás	5	A fűrt kút vízhozama nem megfelelő		Megtérülési kockázat, finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás. Nem reális kereslet előrejelzés.	Finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás	A vevők hosszú fizetési határidőt jelölnek meg
						Termékadó bevezetése
						Áfa emelkedése
						Járulékok várható emelkedése
	4	Termékfejlesztési bizonytalanság			Versenytárs fellépése	
					A vizet nem minősítik ásványvíznek	
	3	Építkezési problémák				Energia és egyéb közüzemi szolgáltatások árak növekedése
		Alapanyagok árának emelkedése	Kútfúrás mélysége	A földterületen nincs használható vízhozam		
			Előírások, szabályok változása	Fogyasztói igények változása		
	2	Egészségtudatos életmód térnyerésének csökkenése			Fogyasztók reáljövedelmének csökkenése	
	1					
	0,1-0,2		0,3-0,4	0,5-0,6	0,7-0,8	0,9-10
	Valószínűség					

62. ábra. Az AquaVit Kft. kockázati hatás-valószínűség mátrixa

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

72. táblázat. Az ásványvíz iparág ROI mutatója 2007-2010 (%)

	2007		2008		2009		2010	
Ásványvízgyártó	Össztőke	EBIT	Össztőke	EBIT	Össztőke	EBIT	Össztőke	EBIT
Szentkirályi Ásványvíz Kft.	2 850 627	167 724	2 751 247	221 402	2 576 863	290 783	3 107 624	348 957
R-Water Kft.	6 004 649	52 623	1 404	19	10 847	2 232	28 008	5 424
Alba Mineral Kft.	167 090	5 027	174 356	4608	180 079	4 286	162 386	2 770
Ave Ásványvíz Kft.	1 767 562	77 870			810 950	90 196	785 760	84 216
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.	5 689 718	415 192	1 856 322	91 983	2 085 289	90 490	2 896 281	46 866
Aquarius-Aqua Kft.	249 565	4 683	5 725 455	362 528	5 072 100	417 490	5 358 748	334 365
Pannon-aqua '95 Zrt.	1 584 484		1 317 015	60 553	1 560 614	77 263	1 388 314	163 862
Visegrádi Ásványvíz Kft.	830 265	114 862	1 695 448	39 828	2 047 602	41 408	615 762	71 014
Összesen	19 143 960	914 297	13 521 247	780 921	14 344 344	1 014 148	14 342 883	1 057 474
Iparág ROI mutatója	4,78%		5,78%		7,07%		7,37%	

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

73. táblázat. A 2013-as üzleti év pénzforgalmi terve

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Szabad pénzeszközállomány	39376,1	57422,4	45078,9	32881,3	20683,8	62654,8	57553,7	60514,1	55723,4	65102,8	64262,1	55376,2
Követelések (vevők)				16672,5	22230	31230	27788	39038	33345	33345	36124	38902,5
Befolyó árbevétel					16672,5	22230	31230	27788	39038	33345	33345	36123,75
Bevételek					16672,5	22230	31230	27788	39038	33345	33345	36123,75
Termékadó befolyik					750	1000	1300	1250	1625	1500	1500	1625
Termékadót kifizetése					750	1000	1300	1250	1625	1500	1500	1625
Anyagköltségek kifizetése		3196,515	3197	3379,85	8650,35	10692,6	11059	13257	13715	15822	15822	17104,72
Igénybe vett szolgáltatások kifizetése	0,0	200	0	0	4400	3200	4600	5600	1600	2900	0,0	200
Bérek	710,0	3991	3991	3991	4311	4311	4311	4311	4311	4311	710,0	3991
Személyi jellegű kifizetések	106,5	598,5	598,5	598,5	646,65	646,65	646,65	646,65	646,65	646,65	106,5	598,5
Bérek járulékai	213,0	1197,3	1197,3	1197,3	1293,3	1293,3	1293,3	1293,3	1293,3	1293,3	213,0	1197,3
Banki kamatok	4026,7	4026,67	4026,666667	4026,667	4026,666667	4026,67	4026,67	4026,67	4026,67	4026,67	4026,7	4026,67
Egyéb bankköltségek	87,1	87,1333	87,13333333	87,13333	87,13333333	87,1333	3,8	3,8	3,8	3,8	87,1	87,1333
Hiteltörlesztés											8000	
Afa egyenleg kiegyenlítés	23189,6	903,6	849,6	849,6	-863,9	-1946,9	-1568,9	-2030,8	-3110,8	-3491,8	-3437,8	-3965,8
Egyenleg	57422,4	45078,9	32881,3	20683,8	12654,8	57553,7	60514,1	55723,4	65102,8	64262,1	55376,2	55917,7
Hitelfelvétel					50000							

Forrás: Saját szerkesztés (2011) költség és eredmény-kimutatás adatok alapján

74. táblázat. A jövedelmezőségi index alakulása az egyes forgatókönyvek esetén

Jövedelmezőségi index	Pesszimista	Realista	Optimista
<i>Kalkulatív kamatláb 9,25%</i>			
10 éves időtartam	0,9145501	1,3587154	2,015736342
8 éves időtartam	0,7662224	1,15797795	1,674245729
6 éves időtartam	0,5993475	0,91838651	1,290054707
<i>Kalkulatív kamatláb 10,375</i>			
10 éves időtartam	0,8678316	1,29029303	1,909088975
8 éves időtartam	0,7331798	1,10805007	1,599084146
6 éves időtartam	0,578569	0,88605012	1,243128328
<i>Kalkulatív kamatláb 12,375</i>			
10 éves időtartam	0,7928395	1,18023794	1,738019125
8 éves időtartam	0,6792677	1,02650506	1,476546078
6 éves időtartam	0,5440926	0,83238629	1,165336296

Forrás: Saját szerkesztés (2011) várható árbevétel és költségek alapján

75. táblázat. Cash flow terv 2013 (eFt)

Cash flow terv	2012
I. Működési cash flow	-25.458,5
1. Adózás előtti eredmény	-77.683,4
2. Elszámolt amortizáció	43.710,973
3. Elszámolt értékvesztés és visszairás	0
4. Céltartalékképzés és felhasználás különbözete	0
5. Fizetett, fizetendő adó	0
6. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	0
7. Szállítói kötelezettség változása	23.820,6
8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	10.695,713
9. Passzív időbeli elhatárolások változása	0
10. Vevőkövetelés változása	-40.652,5
11. Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása	14.650,1
12. Aktív időbeli elhatárolások változása	0
II. Befektetési cash flow	0
13. Befektetett eszköz beszerzése	0
14. Befektetett eszközök eladása	0
15. Kapott osztalék, részesedés	0
III. Finanszírozási terv	42.000
16. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele	0
17. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele	0
18. Hitel és kölcsönfelvétel	50.000
19. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, bevallása, megszüntetése	0
20. Véglegesen kapott pénzeszköz	0
21. Részvénybevonás, tőke kivonás	0
22. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése	0
23. Hitel és kölcsön törlesztése	-8.000
24. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek	0
25. Véglegesen átadott pénzeszköz	0
26. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	0
IV. Pénzeszközök változása	16.541,5

Forrás: Saját szerkesztés (2011) pénzforgalmi terv, 2013-as mérleg és eredmény-kimutatás alapján

Ásványvíz piac felmérése

A kérdőív az ásványvíz fogyasztói szokások felmérésére szolgál.
Tisztelt Hölgyem/Uram!

Segítségét előre is köszönöm!

Nagy Dániel Attila

25 kérdés van ebben a kérdőívben

Demográfiai kérdések

1 Az Ön neme? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Nő
☐ Férfi

2 Az Ön életkora? *

Kérem, írja ide a választát:

3 Legmagasabb iskolai végzettsége vagy folyamatban lévő képzése? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Folyamatban lévő szakmunkásképző iskola
☐ Befejezett szakmunkásképző iskola
☐ Folyamatban lévő szakközépiskola
☐ Befejezett szakközépiskola
☐ Folyamatban lévő gimnázium
☐ Befejezett gimnázium
☐ Folyamatban lévő felsőfokú szakképesítés
☐ Befejezett felsőfokú szakképesítés
☐ Folyamatban lévő alapszak/főiskola
☐ Befejezett főiskola/alapszak (BSc, BA)
☐ Folyamatban lévő mesterszak/egyetem
☐ Befejezett egyetem/mesterszak
☐ Egyéb

4 Melyik régióban él Ön jelenleg? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Észak-Magyarország
- ☐ Észak-Alföld
- ☐ Dél-Alföld
- ☐ Közép-Magyarország
- ☐ Közép-Dunántúl
- ☐ Nyugat-Dunántúl
- ☐ Dél-Dunántúl

5 Milyen településen él? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Főváros
- ☐ Megyei jogú város
- ☐ Egyéb város
- ☐ Község
- ☐ Egyéb

6 Mekkora az Ön havi nettó jövedelme?

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Nincs
- ☐ 100.000 Ft alatt
- ☐ 100.001 - 200.000 Ft között
- ☐ 200.001 - 300.000 Ft között
- ☐ 300.000 Ft felett

Ásványvíz fogyasztói szokások felmérése 1

7 Mennyi ásványvizet fogyaszt Ön naponta? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ 0 - 0,5 liter
- ☐ 0,5 - 1 liter
- ☐ 1 - 2 liter
- ☐ 2 - 3 liter
- ☐ 3 liter felett

8 Milyen üdítőitalokat/szomjoltókat fogyaszt Ön szívesen? *

Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

	Naponta több, mint 0,5 l	Naponta kb. 0,5 l	Naponta 1-2 dl	Hetente többször kb. 0,5 l	Hetente többször 1-2 dl	Hetente egyszer	Ritkábban	Nem fogyaszt
Ásványvíz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Szénsavas üdítők (pl. kóla, fanta)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tea	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Szódavíz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ízesített ásványvizek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rostos üdítők	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Energiaital	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
tej, tej tartalmú italok	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Csapvíz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9 Mennyi pénzt költ el egy hónapban ásványvízre? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ 100 Ft alatt
- ☐ 100 - 300 Ft
- ☐ 300 - 500 Ft
- ☐ 500 - 1000 Ft
- ☐ 1.000 - 3.000 Ft
- ☐ 3.000 - 6.000 Ft
- ☐ 6.000 Ft felett

10 Fogyaszt-e Ön ízesített ásványvizet? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ Igen

☐ Nem

11 Milyen ízesítésű ásványvizet fogyaszt/fogyasztana szívesen?

Kérem, válasszon ki **mindent**, ami érvényes:

☐ Mango+guava

☐ Körte+citromfű

☐ Rebarbara

☐ Josta

☐ Málna

☐ Bodza

☐ Ananász

☐ Limonádé

☐ Citrom

☐ Alma - Licsi

☐ Eper - guava

☐ Áfonya

☐ Egyéb:

12 Szed-e Ön vitaminokat? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ Igen

☐ Nem

13 Milyen formában fogyaszt vitaminokat?

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Igen' at question '12 [9]' (Szed-e Ön vitaminokat?)

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ Tabletta/kapszula

☐ Folyadék (pl. pezsgőtabletta)

☐ Mindkettő

☐ Egyéb:

14 Milyen vitaminokat és étrend-kiegészítőket szed a felsoroltak közül?

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Igen' vagy 'Igen' at question '12 [9]' (Szed-e Ön vitaminokat?)

Kérem, válasszon ki **mindent**, ami érvényes:

- ☐ C-vitamin
- ☐ B vitaminok
- ☐ D-vitamin
- ☐ E-vitamin
- ☐ Kalcium
- ☐ Magnézium
- ☐ Kálium
- ☐ A-vitamin
- ☐ Egyéb:

15 Úgy érzi az Ön szervezete megkapja a szükséges vitaminmennyiséget?

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Igen
- ☐ Nem

16 Hol vásárol Ön ásványvizet ill. milyen gyakran? *

Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

	Naponta	Havonta	Hetente többször	Hetente egyszer	Soha
Hipermarket/Szupermarket	☐	☐	☐	☐	☐
Élelmiszer diszkont	☐	☐	☐	☐	☐
Kisbolt	☐	☐	☐	☐	☐
Büfé	☐	☐	☐	☐	☐
Automata	☐	☐	☐	☐	☐
Ahol épp Önre tör a szomjúság	☐	☐	☐	☐	☐

Ásványvíz fogyasztói szokások felmérése 2

17 Hányszor sportol Ön hetente?

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ Egyszer sem
- ☐ Egyszer
- ☐ Kétszer
- ☐ Háromszor
- ☐ Négy vagy ennél többször

18 Kérem rangsorolja mely ásványvíz márkákat fogyasztja a leggyakrabban?

Kérem, számozza be az összes dobozt a választási sorrendjének megfelelően 1-től eddig: 6

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| <input type="text"/> | Szentkirályi |
| <input type="text"/> | NaturAqua |
| <input type="text"/> | Theodora |
| <input type="text"/> | Margitszigeti Ásványvíz |
| <input type="text"/> | Jana |
| <input type="text"/> | Egyéb |

19 Kérem jelölje meg 5-ös skálán mennyire igaz Önre, vagy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal (1 - egyáltalán nem, 5 - teljes mértékben)!

Kérem, jelöljön meg egy megfelelő választ minden felsorolt elem számára:

	1	2	3	4	5
Szívesebben fogyaszt üdítőitalokat, mint ásványvizet?	☐	☐	☐	☐	☐
Nem szükséges vitaminokat szednie az embereknek	☐	☐	☐	☐	☐
A rendszeres testmozgás része az életének	☐	☐	☐	☐	☐
Egészséges életmódot él	☐	☐	☐	☐	☐
Nyáron több ásványvizet fogyaszt, mint más évszakokban	☐	☐	☐	☐	☐
A vitaminok többségét nem lehet túladagolni	☐	☐	☐	☐	☐
Rendszeres mozgással és vitaminok szedésével a megbetegedések megelőzhetőek	☐	☐	☐	☐	☐
Az ásványvíz a legegészségesebb folyadék	☐	☐	☐	☐	☐
Nem dohányzik	☐	☐	☐	☐	☐
Jobban szeret ízesített ásványvizet inni, mint sima ásványvizet?	☐	☐	☐	☐	☐
Kerüli az egészségtelen ételek fogyasztását	☐	☐	☐	☐	☐
Számaára kellő időt tölt pihenéssel	☐	☐	☐	☐	☐
Sok zöldséget, gyümölcsöt és (nem zsíros) sült húst fogyaszt	☐	☐	☐	☐	☐
Ritkán vásárol Bio, ill. más egészséges ételeket	☐	☐	☐	☐	☐
Rendszeresen (heti) fogyaszt alkoholt	☐	☐	☐	☐	☐

20 Fogyasztana-e Ön vitaminnal dúsított ízesített ásványvizet? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ Igen

☐ Nem

21 Mekkora kiszereelésben szokott Ön legtöbbet ásványvizet vásárolni? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ 0,33 liter

☐ 0,5 liter

☐ 0,75 liter

☐ 1 liter

☐ 1,5 liter

☐ 6*1,5 liter

☐ Egyéb

22 Melyik három tényező befolyásolja leginkább a döntését az ásványvíz vásárlásakor?

Kérem, válasszon ki **mindent**, ami érvényes:

☐ Íz

☐ Ár

☐ Márka

☐ Szénsavasság

☐ Nyereményjáték

☐ Csomagolás

☐ Akció

☐ Egyéb:

23 Mit gondol hány mg az Ön napi szükséglete C-vitamin-ból? *

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

☐ kevesebb mint 100 mg

☐ 100 - 250 mg

☐ 250 - 500 mg

☐ 500 - 1000 mg

☐ 1000 - 3000 mg

☐ 3000 mg felett

☐ Egyéb

24 Mekkora összeget költene ízesített vitaminos ásványvízre (1,5 literes kiszereelés esetén)? *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Igen' at question '20 [16]' (Fogyasztana-e Ön vitaminnal dúsított ízesített ásványvizet?)

Kérem, válasszon **egy**et az alábbiak közül:

- ☐ 100 - 150 Ft
- ☐ 150 - 200 Ft
- ☐ 250 - 300 Ft
- ☐ 300 - 350 Ft
- ☐ 350 - 400 FT
- ☐ 400 - 500 Ft
- ☐ 500 Ft felett
- ☐ Egyéb

Köszönet

25 Hálásan köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet, nagyban segítve ezzel munkámat. Ha a kérdőívvel, témával kapcsolatban megjegyzése lenne, kérem, az alábbi szövegdobozba beírva ossza meg velem. Segítségét még egyszer köszönöm, kérem, a lenti navigációs sáv 'Elküldöm' gombjára kattintva küldje el válaszait.

Kérem, írja ide a válaszát:

Kérdőív elküldése

Köszönjük, hogy kitöltötte a kérdőívet.