

## IGAZOLÁS

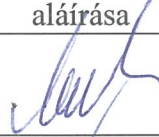




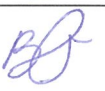

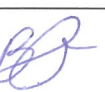


### Szakdolgozati / projekt munka konzultációkról

Hallgató neve: BOZNAINSZKY GÁBOR

Tagozat, képzés, szak, specializáció/szakirány: NAPPALI BA, KERESKEDELEM ÉS M., KER.

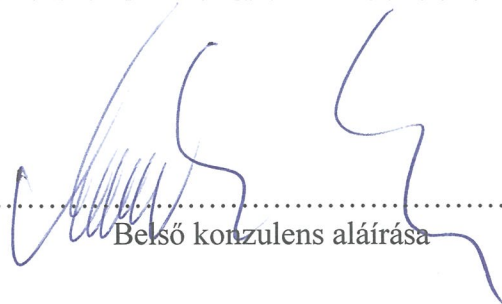
Belső konzulens neve, beosztása: KATZ GYÖRGY, FŐISKOLAI DOCENS

Szakdolgozat / projekt munka címe: SPECIÁLIS PROFILÚ KISVÁLLALKOZÁS  
MŰKÖDÉSÉNEK VÁLLALATGAZDASÁGI ELEMZÉSE

	Konzultáció időpontja	Konzultáció tartalma	Témavezető aláírása	Hallgató aláírása
1.	2016.02.25.	MAKRO KITEKINTÉS		
2.	2016.03.10.	ÁRUFORGALMI ELEMZÉS		
3.	2016.03.25.	ÁR POLITIKA		
4.	2016.04.10.	KÖLTSÉGELEMZÉS		
5.	2016.04.25.	MÉRLEG ÉS EREDMÉNYKIMUTATÁS		

(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

Kelt: Budapest, 2016.04.28.

  
 Belső konzulens aláírása

**Budapesti Gazdasági Egyetem  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar**

**Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projektmunkáról**

Hallgató adatai			
Név, Neptun-kód	BOZNAJSZKY GÁBOR		GKYNVM
Elérhetőség	Telefonszám:	06 30 687 56 50	
	E-mail cím:	boznajsgabor@gmail.com	
Levelezési cím (ir. sz., város) (utca, házszám stb.)	1035	BUDAPEST	
	MÉSTER U. 83. A 210		
Kar (rövidítve), tagozat, szak	KVIK	nappali	<del>andragógia</del> -BA KERESKEDELEM ÉS MARKETING

Szakdolgozat/projektmunka adatai			
Szakdolgozat/projektmunka címe	SPECIÁLIS PROFILÚ KISVÁLLALKOZÁS MŰKÖDÉSEINEK VÁLLALATGAZDASÁGI ELEMZÉSE		
Témavezető	KATZ GYÖRGY		
Beadási határidő	2016.04.29.	Oldalszám összesen:	64

Alulírott BOZNAJSZKY GÁBOR..... nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védésre beadott szakdolgozat/projektmunka teljes egészében a saját munkám. A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projektmunka más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projektmunka érvénytelen, ezért elutasításra kerül.



.....  
(aláírás)

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar

Speciális profilú kisvállalkozás működésének  
vállalatgazdasági elemzése

**Konzulens:**

Katz György  
Főiskolai docens

**Készítette:**

Boznánszky Gábor  
Kereskedelem és marketing szak  
Kereskedelem specializáció  
Nappali tagozat  
2016

## Tartalom

Bevezetés .....	3
A vállalat profilja .....	5
Hipotézisek .....	6
Szakirodalmi áttekintés és kutatási módszerek .....	7
I. Makro kitekintés .....	8
I/1. Foglalkozási átrétegződés .....	8
I/2. Mutatószámok .....	9
I/3. Magyarország mézkereskedelme .....	14
I/4. Magyarország éticsiga kereskedelme .....	18
I/5. Magyarország diókereskedelme .....	20
II. A vállalkozás áruforgalmának elemzése .....	23
II/1. Az értékesítés vizsgálata .....	23
II/1.2. Regressziók .....	25
II/1.2. Értékesítési előrejelzés .....	29
II/2. A készletgazdálkodás bemutatása .....	30
II/2.1. Forgási sebesség fordulatokban .....	32
II/2.2. Forgási sebesség napokban .....	32
II/3. A beszerzés vizsgálata .....	33
III. Árpolitika .....	38
III/2. A dió árképzése .....	41
III/3. A csiga árképzése .....	42
III/4. Árlépcső .....	43
III/4.1. A méz árlépcsőjének bemutatása .....	44
IV. Költségelemzés .....	45
IV/2. Nem a kereskedelmi tevékenységhez kapcsolódó költségek .....	46
V. Humánpolitika .....	49
V/1. Humán erőforrás mutatószámai .....	50
VI. A vállalkozás elmúlt három évi mérlegének és eredménykimutatásának elemzése ...	52
VII. Hipotéziselemzés és javaslattevél .....	56
VII/1. Hipotéziselemzés .....	56
Javaslattevél .....	57
VII/1.1. Márkabolt .....	58
VII/2.2. Online aktivizálódás .....	60

VII/2.3. Megújuló energiaforrások használata.....	61
Összefoglalás .....	63
Felhasznált irodalom.....	64

## Bevezetés

Dolgozatomban egy Celldömölkhez közeli kisvállalkozást fogok bemutatni vállalatgazdasági szempontok szerint. Azért esett rá a választás, mert édesapám alapító és elnökségi tag. Magam is Celldömölkéről származom, és ez a környék legdinamikusabban fejlődő vállalkozása, ezért érdekel, hogy mit csinálnak jól, miért tudnak évről évre jobban teljesíteni. A részletes elemzés során pedig szeretnék olyan dolgokra bukkanni, amiket esetleg jobban és hatékonyabban lehetne megoldani.

A dolgozat megírásával a célom az, hogy megismerjem egy jól működő kereskedelmi vállalkozás minden sajátosságát. Kereskedelem szakirányos hallgató vagyok, így a jövőmet egy ilyen profilú cégnél képzelem el, így ez a kutatás rendkívül hasznos lehet számomra a későbbiekben, és egy komoly szakmai tapasztalatot jelenthet a gyakorlati élet előtt.



## A vállalat profilja

A Sághegy Kft. 1991-ben alakult, magyar tulajdonú vállalkozás. Fő tevékenysége a dióbél, az éticsiga és a méz felvásárlása, feldolgozása és exportálása. A vállalkozás vezetői több évtizedes tapasztalattal rendelkeznek. Sok vevőjükkel és szállítójukkal a vállalkozás kezdete óta együtt dolgoznak, így, bizalmi üzleti együttműködések alakultak ki mára.

Telephelyük és központjuk, ahol a dióbél és a méz feldolgozását végzik Kemenesszentmártonban található, Kemenesalja szívében, Celldömölk-től 5 km-re, a Ság hegy közelében.

Az éticsiga felvásárlására és feldolgozására 1992-ben a francia Croque Bourgogne céggel közösen létrehozták a Zöld Csiga Kft-t, mely a francia-magyar vegyesvállalként működő IMOFI S.R.W.S. Kft zalaszentgróti csigafeldolgozó üzemének alapanyag ellátója. A Zöld Csiga Kft a Sághegy Kft jogelődje volt.

Felvásárlói tevékenységüket méz és éticsiga esetében kizárólag belföldi, míg a dió esetében a belföldi és a külföldi piacokon – pl. Romániában, Ukrajnában - egyaránt végzik. Ugyanakkor a feldolgozott termékeket minden esetben kizárólag külföldön, Franciaországban és Olaszországban értékesítik. Tevékenységüket a munkájukra vonatkozó jogszabályok és előírások betartása mellett végzik. A cég jelentőségét mutatja, hogy ma már éves szinten 3,5 millió kg gourmand terméket juttat a nyugat-európai piacra. ([www.saghegykft.hu](http://www.saghegykft.hu), 2015)



## Hipotézisek

A kutatómunka megkezdése előtt a cég minimális ismerete és a Budapesti Gazdasági Egyetemen végzett tanulmányaim alapján néhány hipotézist állítok fel melyek a kutatás közben vagy beigazolódnak, vagy rávilágítanak arra, hogy kívülállóként rosszul mértem fel a helyzetet. Ezek a hipotézisek a következők:

H1: A cég dinamikus növekedését a piacainak intenzív bővülése teszi lehetővé.

H2: Az egészségtudatosság terjedése a társadalomban a cég termékeinek fogyasztására ösztönöz. Ahol nagyobb az egészségtudatosság, ott tudja ezeket a termékeket értékesíteni.

H3: A feltörekvő országok új piaci lehetőségeket jelenthetnek az ágazatok és a cég számára. Itt első sorban Kínára gondolok, mint potenciális importőr és exportőr.

H4: Ez a tevékenység azért jelenik meg Magyarországon, mert ki akarja használni a Nyugat-Európainál olcsóbb munkaerőt.



H5: A vállalat termékeivel kapcsolatos hagyományok elősegítik a vállalat folyamatos fejlődését.

## Szakirodalmi áttekintés és kutatási módszerek

A szakdolgozat elkészítése során többféle kutatási módszert alkalmaztam. Ezek közül a szakirodalmi áttekintés a piacelemzéshez és a vállalatgazdasági alapokhoz, elméleti háttérhez volt hasznos. Ezenkívül az egyetemi jegyzeteimet kiválóan tudtam hasznosítani ennél a résznél. A Sághegy Kft. piacainak elemzéséhez (méz, dió, csiga) már kevesebb nyomtatott irodalom állt rendelkezésemre. A három közül egyhez, a diópiac elemzéséhez találtam egy hasznos könyvet, melynek segítségével részletes információkhoz, adatokhoz jutottam.

A következő módszer a statisztikai feldolgozás. Itt elsősorban a Központi Statisztikai Hivatal volt nagy segítségemre (MEZŐGAZDASÁGI STATISZTIKAI ÉVKÖNYV, 2013, 2014), bár nem minden esetben sikerült a legfrissebb, és a legoptimálisabb felbontásban lévő adatokhoz hozzájutnom. Ezen kívül kaptam még adatokat a Sághegy Kft. munkatársaitól is, amelyeket feldolgozva hasznos információkat sikerült feltárni. Releváns statisztikákat találtam még az Agrár Kutató Intézet honlapján, és folyóirataiban egyaránt.

A kutató módszer a vállalati dokumentumok elemzése. Szinte minden, a céget elemző fejezetben nagy segítségre voltak számomra a Sághegy Kft.-től kapott különböző vállalati anyagok. Különösen az áruforgalom bemutatását és a mérleg- és eredménykimutatás elemzést könnyítették meg számomra.

A dolgozatom elkészítéséhez elengedhetetlen és leginkább használt kutatómódszer a személyes interjúk, beszélgetések voltak. Nagy köszönettel tartozok a Sághegy Kft. munkatársainak, ezen belül is ifj. Kovács Miklósnak a cég termelési vezetőjének, aki idejét és energiáját nem kímélve a lehető legnagyobb segítséget nyújtotta és minden kérdésemre választ adott, ezzel hozzájárulva a munkám folyamatos haladásához.

# I. Makro kitekintés

Ebben a fejezetben azt vizsgálom, hogy a mezőgazdaság, illetve a mezőgazdasági termékek forgalmazása milyen hatással van Magyarországon gazdaságára. Ezenkívül kitérek még az élelmiszeripar szerepére a magyar gazdaságban. Előbb a múltat, majd a jelenlegi helyzetet mutatom be.

## I/1. Foglalkozási átrétegződés

A foglalkozási átrétegződés néven ismert folyamat a kereső népesség foglalkozási szerkezetének megváltozását jelenti. Ez a jelenség első alkalommal az ipari forradalom idején jelentkezett, amikor a gazdasági szektorok közötti munkaerő áramlás megindult a technológiai-társadalmi változások következményeként.

Az átrétegződés folyamata a munkaerő áramlás iránya szerint több szakaszra bontható. Ezek a változások világszerte bekövetkeztek, de nem egyidőben. Magyarországon később, mint Nyugat-Európában.

Az első szakaszban a mezőgazdaságban tömörült aktív keresők először az iparba áramlanak, amivel a mezőgazdaság korábbi egyeduralma (80-85%) kezd megbomlani. Magyarországon ez a fázis a XIX. század 70-es, 80-as éveiben vette kezdetét.

A második szakaszban a munkaerő már nem csak a mezőgazdaságból az iparba, hanem a mezőgazdaságból a szolgáltató szektorba is vándorol. Ez Magyarországon az 1930-as évekre tehető.

A harmadik szakaszban már az iparból is munkaerő szabadul fel, ami áramlik át a szolgáltatások szektorába. Ez Magyarországon először az 1970-es évek második felében volt megfigyelhető, de az 1990-es évek elején tetőzött.

A negyedik, és napjainkig utolsó fázist poszt-indusztriális fejlődésnek nevezzük. Ebben az időszakban már csak az iparból történik átáramlás a szolgáltatásokba, a mezőgazdaság 2-4%-kal eléri a

minimumát. A foglalkozási szerkezet nyugalmi állapotba jut, inentől kezdve az átrétegződések inkább a terciér szektorban mennek végbe és kialakul a kvaterner szektor. Ez a legfejlettebb országokban figyelhető meg, ahol a foglalkozási szerkezeten belül a mezőgazdaság 2-3%-kal, az ipar 23-25%-kal, a szolgáltatások pedig 72-75%-kal részesedik. (BERNEK Á. BORA GY. NEMERKÉNYI A. ÉS SÁRFALVI B. 2003; JÓNÁS I. KOVÁCS L. VÍZVÁRI A. 2002; PERCZEL GY. 1996.)

## I/2. Mutatószámok

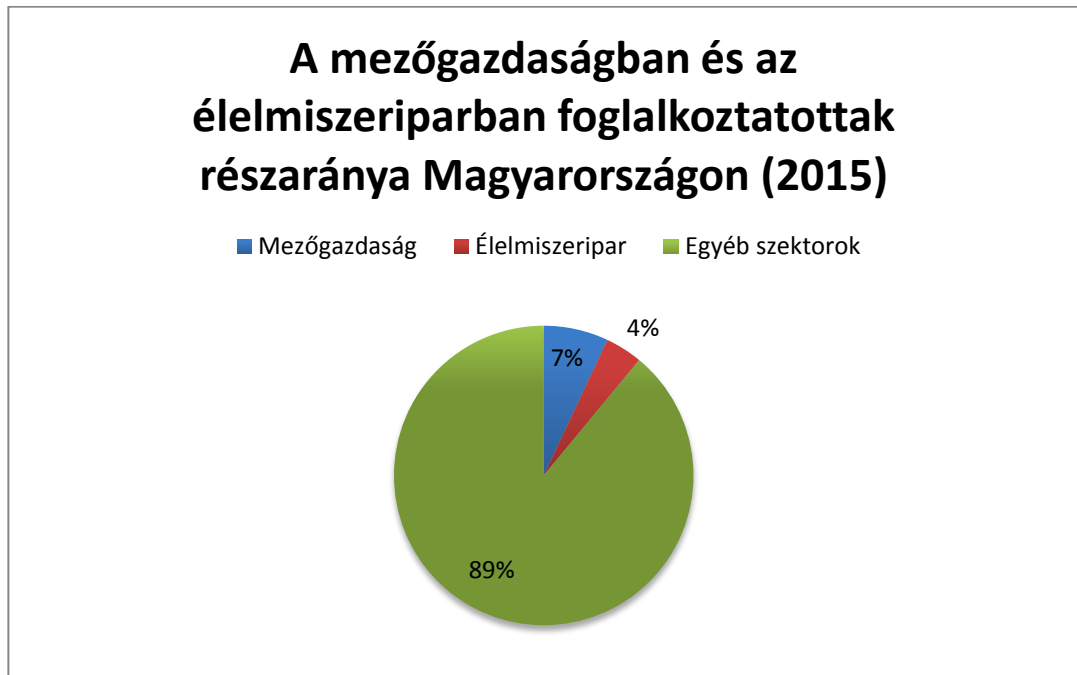
Ebben a fejezetben azt vizsgálom, hogy a mezőgazdaságnak és az élelmiszeriparnak mekkora szerepe van a nemzetgazdaságban. A foglalkozási átrétegződés történelmi folyamatának következményeként, ma már sokkal kisebb a részesedése a mezőgazdaságnak a GDP-ből és a foglalkoztatásból, mint az elmúlt évszázadokban, évtizedekben. Ezt a legfrissebb adatok és statisztikák jól bizonyítják.



1. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

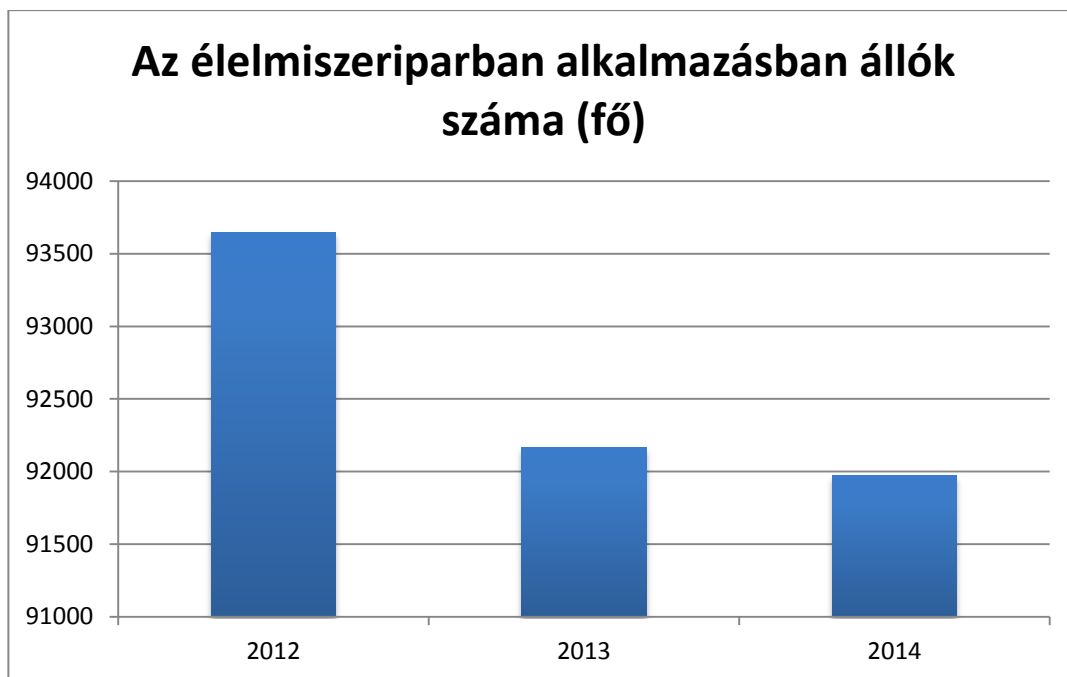
Az élelmiszergazdaság és a mezőgazdaság nemzetgazdasági helyét jellemző mutató a következő: a mezőgazdaság 4%-ot, míg az élelmiszeripar 3%-ot tett ki 2015-ben az ország GDP-jéből.

A GDP-n kívül nagyon fontos nemzetgazdasági tényező még a foglalkoztatottak aránya.



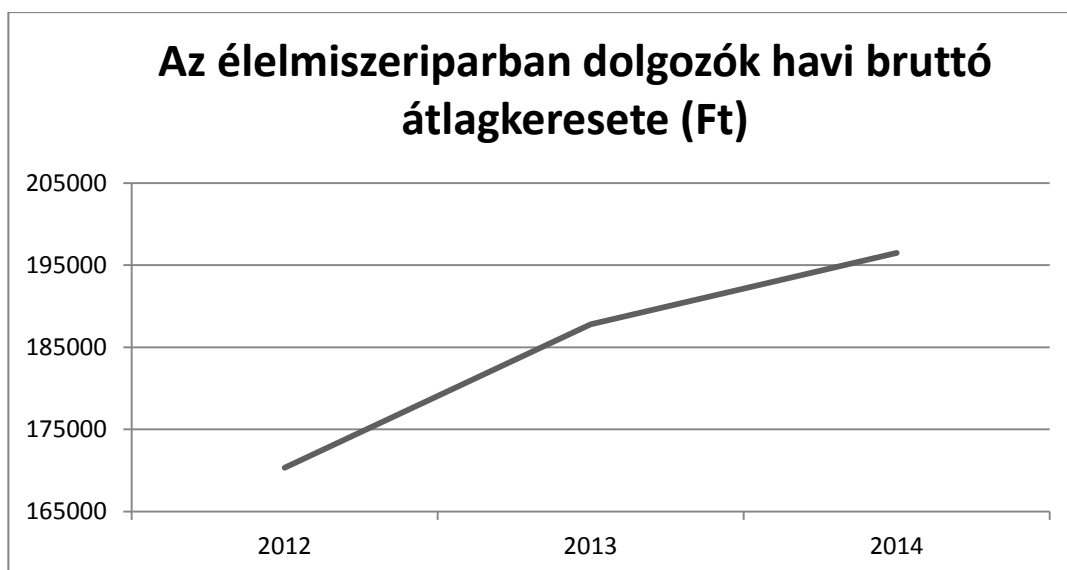
2. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

2015-ben Magyarországon a mezőgazdaságban a foglalkoztatottak 7%-a, míg az élelmiszeriparban a foglalkoztatottak 4%-a dolgozott. Ezek a számok a folyamatos gazdasági átalakulás és a szolgáltatás- és információközpontú társadalommá válás mellett is magasnak mondhatók.



3. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Jól látszik, hogy az élelmiszeriparban dolgozók száma folyamatosan csökken, ezzel szemben az átlagkeresetük – amit a 4. ábrával szemléltetünk – nő.

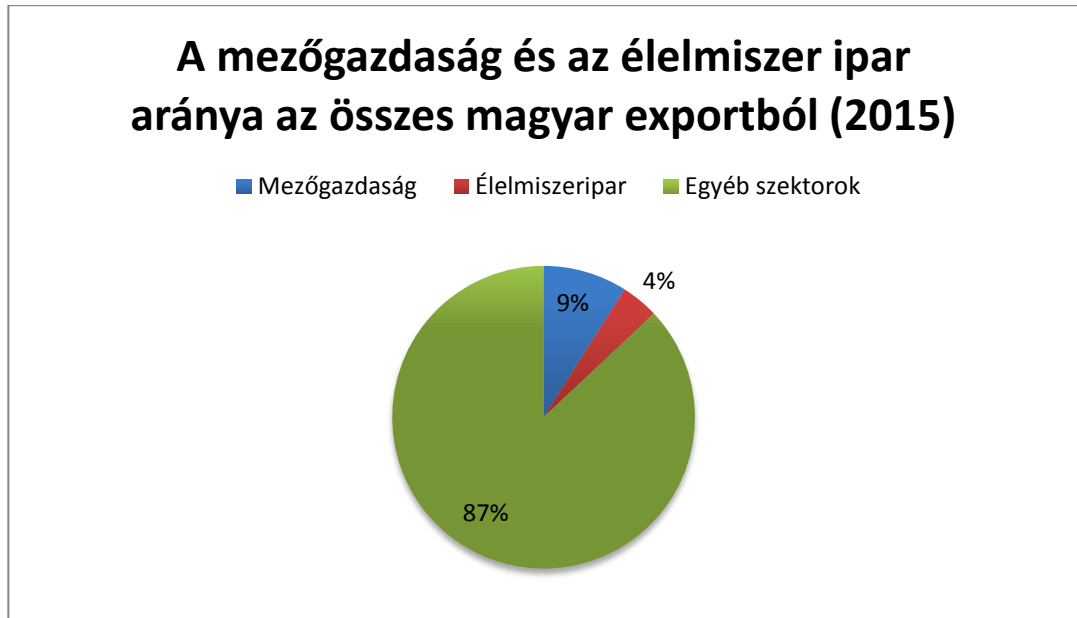


4. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Az a jelenség figyelhető meg napjainkban Magyarországon, hogy az élelmiszeriparban tevékenykedő vállalatok egyre kevesebb munkaerőt foglalkoztatnak, viszont nekik magasabb fizetést ajánlanak. Ez a folyamatos

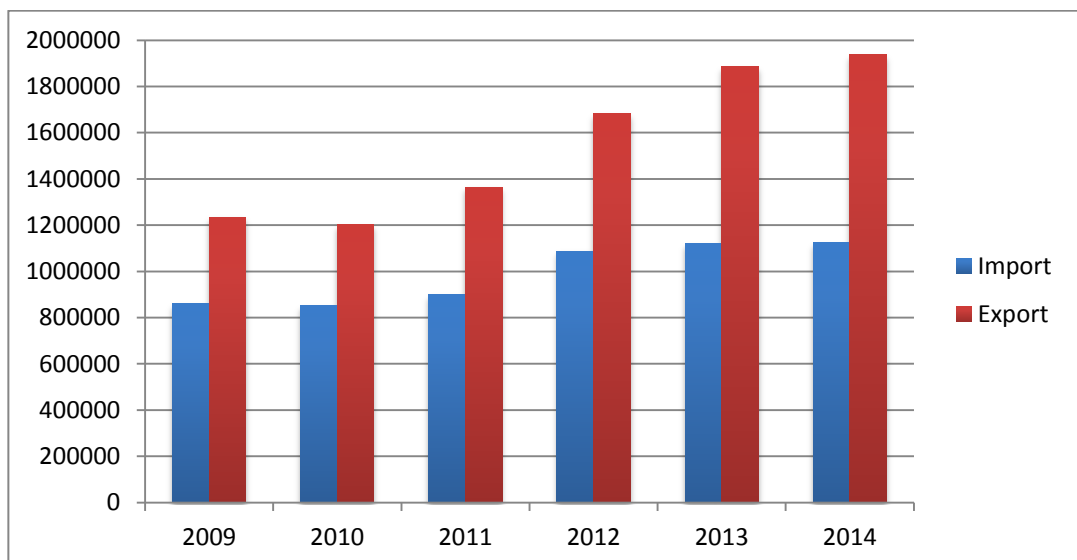
technológiai fejlesztéseknek köszönhető, az innovatív gépek képesek ellátni a humán erőforrás korábbi feladatait.

A mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban Magyarországon megtermelt termékek jelentős részét exportáljuk. Ezt az 5. ábra mutatja be.



5. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

### Az export és az import értéke Magyarország élelmiszeripari külkereskedelmében (milliárd Ft)



6. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Az magyar élelmiszeripari exporttal kapcsolatban megvizsgáltam az utóbbi 6 év adatait és nagyon szembetűnő tendenciára bukkantam. Magyarországon az

élelmiszeriparból és a mezőgazdaságból származó külkereskedelmi egyenleg évről évre nagy mértékben növekszik.

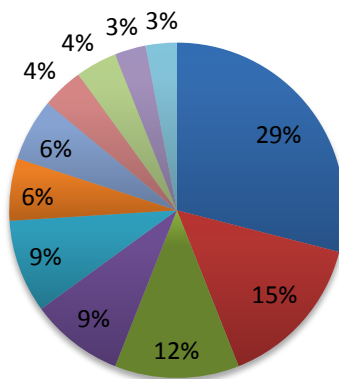
**Az élelmiszeripari külkereskedelem egyes mutatószámai Magyarországon  
(2010-2015)**

Évszám	Az élelmiszeripari külkereskedelmi forgalom egyenlege (milliárd Ft)	Az élelmiszeripari export részaránya az összes exportból (%)
2010	360,5	6,3
2011	373,4	6,7
2012	347,6	7,2
2013	462,2	6,9
2014	494,9	7,5
2015	764,9	8,2

7. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

A 8. ábra megmutatja, hogy az élelmiszeripari termékeket mely országokba exportáljuk, és milyen arányban. Érdekes, hogy a legtöbbet Németországba exportálunk, ezután pedig szinte csak környező országok következnek.

## A 10 legfontosabb élelmiszeripari exportpiacunk 2015-ben



8. ábra, Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

Az általam felfedezett tendencia az, hogy az élelmiszeripari export évről évre egyre nagyobb és fontosabb a magyar gazdaság számára. Jól látszik, hogy folyamatos növekedés figyelhető meg a külkereskedelmi forgalom összértékénél és az összes exportból kivett részaránynál is.

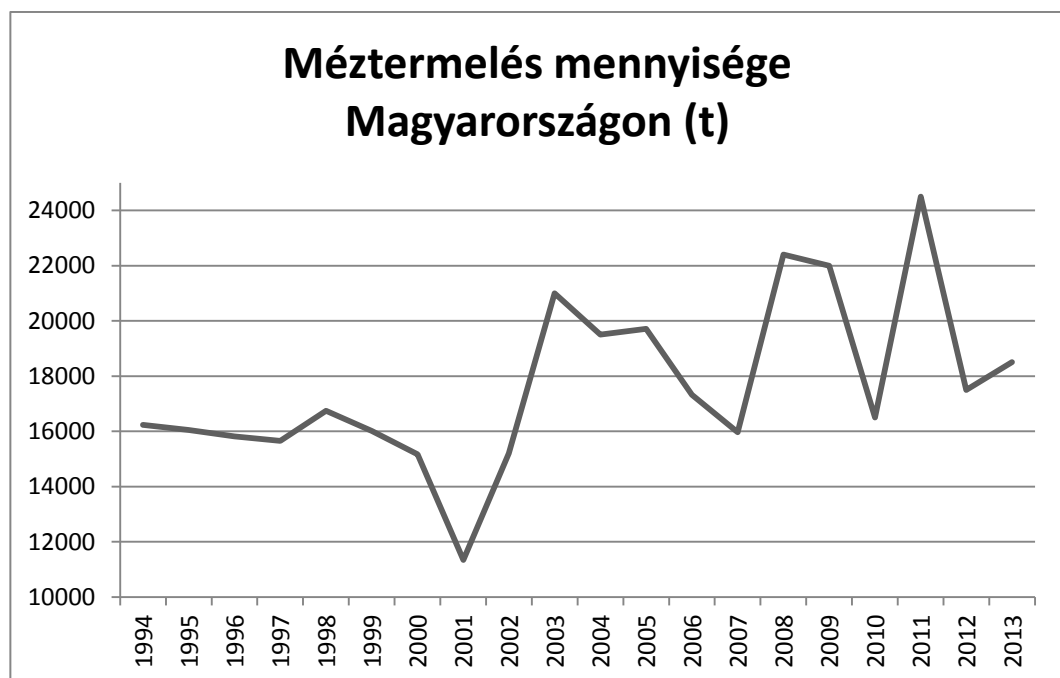
### I/3. Magyarország mézkereskedelme

Magyarországon az átlagos mézfogyasztás a '90-es évekig mindössze 0,5 kg/fő/év volt, napjainkban ennek már kicsivel több, mint 0,7 kg/fő/év. Azonban még jócskán le vagyunk maradva a nyugat-európai országoktól, ott ugyanis átlagosan 1,6 kg mézet fogyaszt el egy ember egy évben. A mézet napjainkban mondhatjuk luxusterméknek a magas ára miatt. Mivel nyugaton magasabb az életszínvonal, az emberek egészségtudatosabban étkeznek és a jó minőségű méz is gond nélkül megfizethető számukra, ezért többet fogyasztanak belőle. Az észak-amerikai kontinensen – leginkább Kanadában- a fogyasztás még a nyugat-európaiakat is meghaladja. Értelemszerűen ahol sokat fogyasztanak és ezt a mennyiséget illetve minőséget nem tudják maguknak



megtermelni, ott importra kényszerülnek. Jó lehetőség ez a magyar mézexporttal foglalkozó vállalkozások számára.

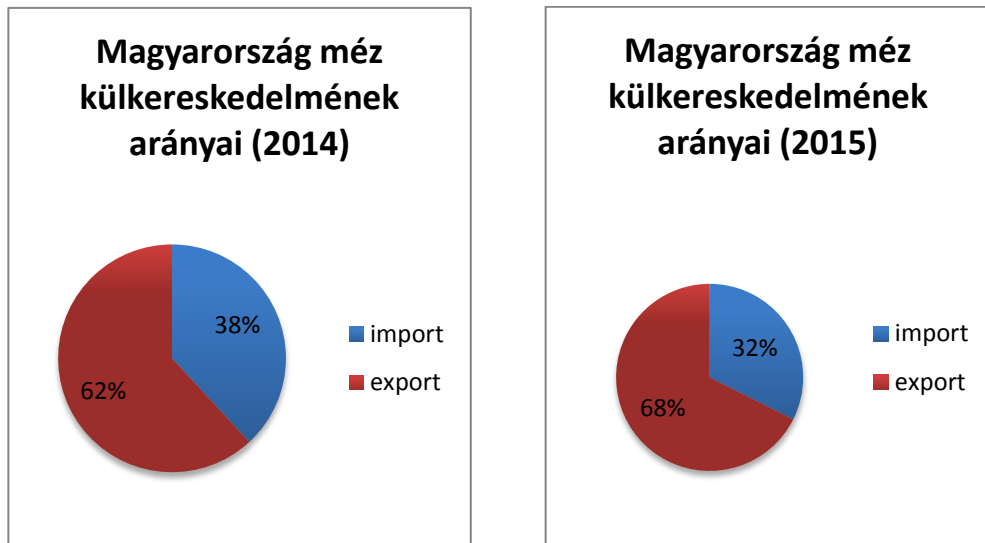
Magyarországon átlagosan 22-24 ezer tonna mézet termelnek évente. Ez a szám az időjárás kiszámíthatatlansága miatt változhat. A 2015-ös év kiemelkedően jó akácméztermést hozott. A megtermelt mézmennyiség 80%-át exportáljuk, leginkább Nyugat-Európába. Ennek az összértéke körülbelül 60 millió euró. A méz exportból származó bevétel mindössze 1%-át teszi ki az ország összes agrár-exportjának. Magyarországon 48 cég foglalkozik mézfelvásárlással, ebből 10 cég meghatározó a magyar piacon. Ez azt jelenti, hogy évente átlagosan 1000 tonnánál nagyobb mennyiségű méz fordul meg náluk. Magyarországon a Sághegy Kft. volt a piacvezető hordós kiszerelésű méz értékesítésében 2014-ben.



9. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Ugyan Magyarország esetében elsősorban a mézexport jut eszünkbe, ha a mézkereskedelemtől van szó, azonban importálunk is, igaz az exporthoz képest jelentősen kisebb mennyiségben. Leginkább a tőlünk keletebbre fekvő országokból szerzünk be. Ukrajnából, Romániából és Szlovákiából. A következő táblázat segítségével azt érzékeltetem, hogy Magyarország exportáló országnak számít a

mézpiacon. Az import és az export közötti különbség növekszik, jól látható, hogy egy év alatt 4%-kal növekedett az export.



10. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Nagyon érdekes, hogy Kínából is érkezik jelentős mennyiségű méz Magyarországra és több európai országba is. Az olcsóbb kínai méznek alacsony a minősége. Kínában is van jó minőségű méz, csak az a magyarral megegyező áron kapható. Ezért csábító azoknak, akik nem a minőséget tekintik elsődleges szempontnak. A különböző európai és magyar szervezetek az utóbbi időben megelégtették ezt, és komolyan ellenőrzik a Kínából érkező méz minőségét. Ennek köszönhetően folyamatosan esik vissza a kínai mézimport.

Ezen kívül elmondható még Kínáról az, hogy egy potenciális piac, nagyon nagy lehetőségek rejlenek benne, ugyanis egyre több a gazdag ember, akik európai életszínvonalon szeretnének élni. Ők a minőséget részesítik előnyben és meg tudják, illetve meg is akarják fizetni a jó minőségű mézet. Több magyar céget, köztük a Sághegy Kft-t is megkerestek már lehetséges kínai vevők. Potenciális piacnak mondható még Oroszország, ahol csak a déli részeken tudnak mézet termelni az éghajlati adottságok miatt, ez a mennyiség azonban egyáltalán nem tudja kielégíteni az igényeket. Az ukrán háborús helyzet következtében az EU embargót rendelt el Oroszországgal szemben, így erősen visszaesett az ide exportált méz mennyisége.

Szintén hatással lehetnek a magyar mézkereskedelemre az amerikai kontinensen végbemenő változások. Az Amerikai Egyesült Államokban az utóbbi években felére esett vissza a méztermelés. Mivel Észak-Amerikában jóval magasabbak a mézfogyasztási adatok, mint a termelés, ezért ezt importtal kénytelenek kompenzálni. Kanada sokat termel, azonban sokat is fogyaszt, így onnan nem tudnak jelentős mennyiséget beszerezni. Ezért egy dél-amerikai országhoz fordulnak, aki hagyományosan sok és jó minőségű mézet termel. Ez az ország Argentína. Ár-érték arányban rendkívül jó eladó mézzel rendelkezik, ezért Európába is sok mézet tud exportálni. Amióta viszont az USA a fő vevőjük, az európai export visszaesett, ami teret nyújthat a magyar méznek is. Argentínában a magas export ellenére folyamatosan csökken a méztermelés. Ennek az oka az, hogy az Argentínára jellemző pampákat felszántják, és a helyükre ipari növényeket telepítenek. Ezen kívül közrejátszik ebben még az egész világon megfigyelhető méhpusztulás.

Mondhatjuk tehát, hogy gyakorlatilag minden adott ahhoz, hogy Magyarország mézkereskedelme virágzó legyen. Egy dolog kivételével, ez pedig az ár. Az ár a 2014-es évben tetőzött. 2010 óta a háromszorosára emelkedett a méz ára. Ez azt jelenti, hogy a 2014-es évben egy kilogramm akácméz export ára körülbelül 7 euró volt, ami abszolút rekordot jelentett. Ez a jelentős árnövekedés értelem szerűen azért következett be, mert kevesebb volt a méz. Ezt pedig világszerte az időjárás és a folyamatos méhpusztulás okozza. Szakértők szerint azonban az ár 2014-ben tetőzött, és fokozatosan normalizálódni fog, ugyanis az senkinek sem érdeke, hogy a túlzottan magas ár miatt a jó minőségű méz senkinek se kelljen. 2015-ben ez a nagyon magas ár 40%-kal visszaesett.

## A méz átlagára 2015-ben, fajtánként a világpiacon

Mézfajta	Export ár
Akác	6 € / kg
Hárs	4 € / kg
Vegyes virágméz	3,2 € / kg

10. ábra, Forrás: A Sághegy Kft. ügyvezetőjének közlése alapján

### I/4. Magyarország éticsiga kereskedelme

A mézkereskedelem bemutatásánál szó esett arról, hogy a mézkereskedelem nagyon apróska részét teszi ki az agrárkereskedelemnek. Ez a csigakereskedelem esetében még hatványozottabban elmondható.

Szerte a világon a csigát két okból fogyasztják. A latin ajkú népek a kulináris élvezetek miatt, Afrikában pedig a megélhetés miatt. Utóbbi országokba nem exportál senki, jellemzően önellátóak. A legnagyobb fogyasztó Franciaország, torony magasan ő importál a világon a legtöbb csigát. Őket követi Svájc, Olaszország és Spanyolország. Ők fogyasztanak még akkora mennyiséget, hogy említésre méltóak legyenek, azonban a francia fogyasztáshoz viszonyítva az ő fogyasztott mennyiségük elhanyagolható.

Csiga exportban Magyarország fő versenytársai Románia, Moldávia és Görögország. Velük szemben Legfőbb erősségeink a minőség és földrajzi közelség. (BÉKÉS T. 2000.)

A csiga védett állat, így a felvásárlásban és a kereskedelemben is szigorú szabályokat kell betartani azon vállalatoknak, akik ezzel foglalkoznak. Csigát szedni Magyarországon csak április 1. és június 15.

között engedélyezett. A Termék Tanács tagoknak évente maximum 2000 tonnát szabad felvásárolniuk. Ennek az értéke körülbelül 300 millió forint. A Sághegy Kft. 1000 tonnát vásárol fel évente, ezzel piacvezető Magyarországon. Hazánkban egyébként öt jelentősebb cég uralja a piacot, amelyek közül csak három felvásárolja, ezek közül kettő azonban fel is dolgozza a csigát.

Az éti csiga felvásárlási ára 100-150 Ft / kg körül mozgott 2015-ben. Ez természetesen attól is függ, hogy milyen állapotú a kínált mennyiség. A gyűjtők a szezon közben átlagosan 5 kg-ot szednek össze egy óra alatt.

Magyarországról a csiga a korábban említett nyugat-európai országokba kerül exportra. A Sághegy Kft a zalaszentgróti üzem beszállítója, így közvetlenül nem exportál.

A legtöbb csigát fogyasztó nemzet Franciaország. Ők határozzák meg egész Európa csigakereskedelmének mértékét. A 90-es években történt ugyanis, hogy annyi csigát fogyasztottak, hogy felmerült az, ha ez így folytatódik, akkor éveken belül kihal ez a faj az országban. Ezért, hogy ezt megelőzzék, betiltották a csigaszedést. Ennek köszönhetően a Franciaországban elfogyasztott csigák 100%-a importból származik. Ezt próbálja kihasználni sok európai vállalat, köztük a Sághegy Kft is. A csigák szedésének tilalma Franciaországban arra az időszakra tehető, amikor a vállalat alapult. Ezért is lett a csiga az egyik profiljuk a három közül.

A magyar csigakereskedelemtől összességében elmondható, hogy visszaesőben van. Sőt, a cég vezetői azt jósolják, hogy ez nem is lesz másképp az elkövetkezendő időszakban. Annyira kicsi a piac, hogy nem lehet jelentős profitot termelni, így nem vonzó az üzletemberek és befektetők számára. Ennek az az oka, hogy a kereslet véges, és erre a keresletre már megvannak vállalatok, amelyek kielégítik.

## I/5. Magyarország diókereskedelme

Itt is a diófogyasztási adatokkal kezdem a kereskedelem bemutatását. A CTIFL – amely egy franci nyelvű gazdasági lap - közlése alapján az európai lakosság héjas diófogyasztása szerény 0,5 kg/fő. Az országok között azonban jelentős eltérések vannak. Az első Görögország 2 kg/fő/év-vel. Őket követik a Dél-európai országok és Németország. Az USA egy főre jutó fogyasztása is hasonló az európai átlaghoz, 0,56 kg/fő/év. Az országos össztermést, a dióexportot és a dióimportot összevetve a szakértők úgy becsülik, hogy az egy főre jutó héjas diófogyasztás Magyarországon 0,25 és 0,35 kg/év közé tehető. Ez az érték rendkívül csekély, ha megnézzük a század közepi budapesti diófogyasztást, amikor még 0,6 kg/fő volt.

A diónál is hasonló a helyzet, mint a méznél. Az olajos magvak köztudottan egészségesek. Ott fogyasztják őket nagyobb mennyiségben, ahol hatványozottan figyelnek az egészséges táplálkozásra. Ezért is érthető, hogy nem csak a Sághegy Kft., hanem az összes magyar diókereskedelmi vállalkozás az exportot részesíti előnyben. Oda érdemes értékesíteni, ahol magasabb az egészségtudatosan étkezők száma és jövedelme.

Magyarország diókereskedelemből származó bevétele nagyságrendileg a mézkereskedelemből és a csigakereskedelemből származó bevételek közé tehető. A diókereskedelem a csigához hasonlóan visszaesőben van. Az 1950-es évekhez képest, amikor a diótermelés tetőzött (30000 tonnát termeltünk), ez manapság az egy hatodára csökkent. Értelemszerűen emiatt már a kereskedelem sem olyan intenzív, mint évtizedekkel ezelőtt. Jelenleg Magyarországon 6000 hektárnyi ültetvényt találhatunk, ehhez jönnek még a nem gazdaság számára fenntartott lelőhelyek (pl.: utak mentén).

## A dió előállított mennyisége és ára Magyarországon (2012-2014)

Évszám	Összes termés Magyarországon (t)	Piaci átlagár (Ft)
2012	3 868	659
2013	3 239	851
2014	4 536	958

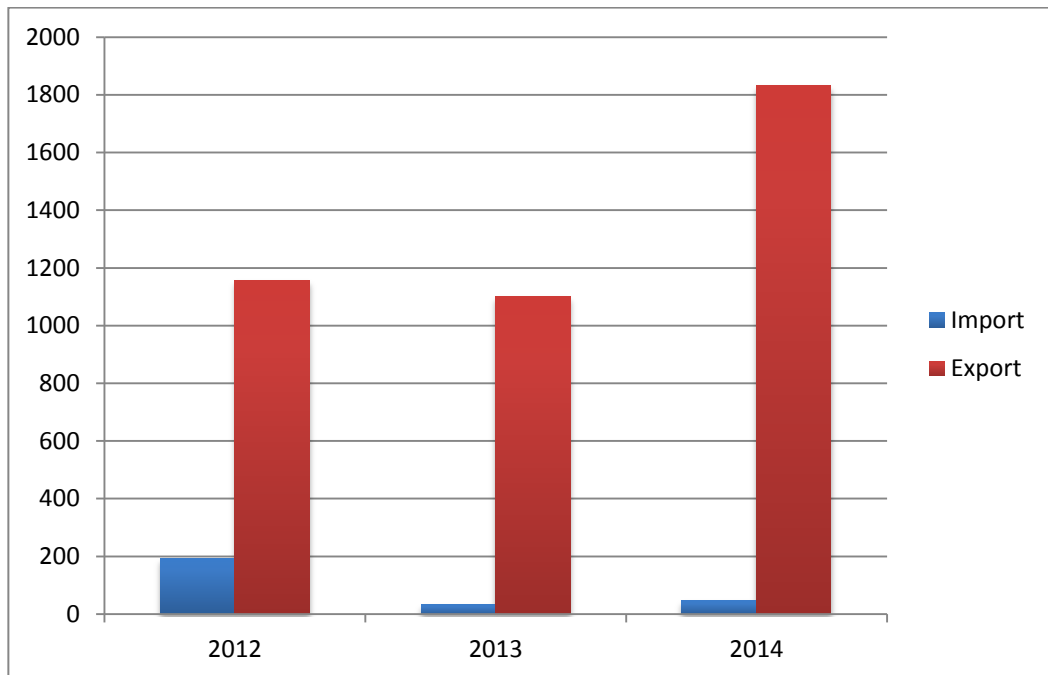
11. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

A hazánkban megtermelt dió mennyisége teljes egészében nem kerülhet áruforgalomba, mivel az országos össztermés jelentős részét a háztartások, mint sajáttermelésű diót felhasználják. Ennek ellenére azért jelentős mennyiséget tudunk exportálni. Leginkább Nyugat-Európa felé. Elsősorban Ausztriába, Németországba és Franciaországba. Dió külkereskedelmünkre 1990-ig a héjas dió kivitele volt a jellemző. 1990 után a héjas dió exporthoz viszonyítva többszörösére nőtt a dióbél kivitele. 1998-tól napjainkig pedig már teljes egészében a dióbél import került előtérbe.

Az ezredforduló óta a dió importálása is megélénkült Magyarországon. Addig elhanyagolható mennyiségű diót szereztünk be külföldről, míg azóta minden évben az import nagysága meghaladja az export nagyságának a felét. Főbb beszállítók Romániában, Moldáviában és Ukrajnában találhatók. Elsősorban a kedvező ár miatt folyamodunk külföldi dió vásárlásához, azonban a rosszabb minőség miatt ezt a diót nehezebb továbbértékesíteni. (KÁLLAY T. SZENTIVÁNYI P. 2004.)

A 12. ábra az import és az export mennyisége közötti különbséget érzékelteti, valamint rávilágít az előbbi csökkenő, míg utóbbi növekvő tendenciájára.

## A dió import és export alakulás Magyarországon (t)



12. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

A Sághegy Kft. nem fektet olyan nagy hangsúlyt a diókereskedelemre, mint például a mézkereskedelemre, azonban ez az üzletág is fejlődött az utóbbi években. A dióválogatást kezdetekben emberek végezték, manapság ez már korszerű gépek feladata. A vállalkozás nagyságrendileg (szeptember-december) 200-250 tonnányi diót vásárol fel, bár ez függ az adott évi diótermés nagyságától is. A beérkezett nyersanyagot feldolgozzák, ami annyiból áll, hogy kibelezik, átválogatják, végül pedig csomagolják. Így késztermékként értékesítik tovább. Az értékesítés többnyire külföldre, leginkább Franciaország felé történik. Jelenleg nincs tervben a dióból származó bevételük lényeges növelése, de a későbbiekben erre is sor kerülhet.

Összességében Magyarország diókereskedelme az utóbbi években fejlődik. Sok cég van a piacon (40-50). Mivel egy-egy jó üzlet megkötésével jelentős profitot lehet elérni, ezért számolni kell új piacra lépőkkel is.



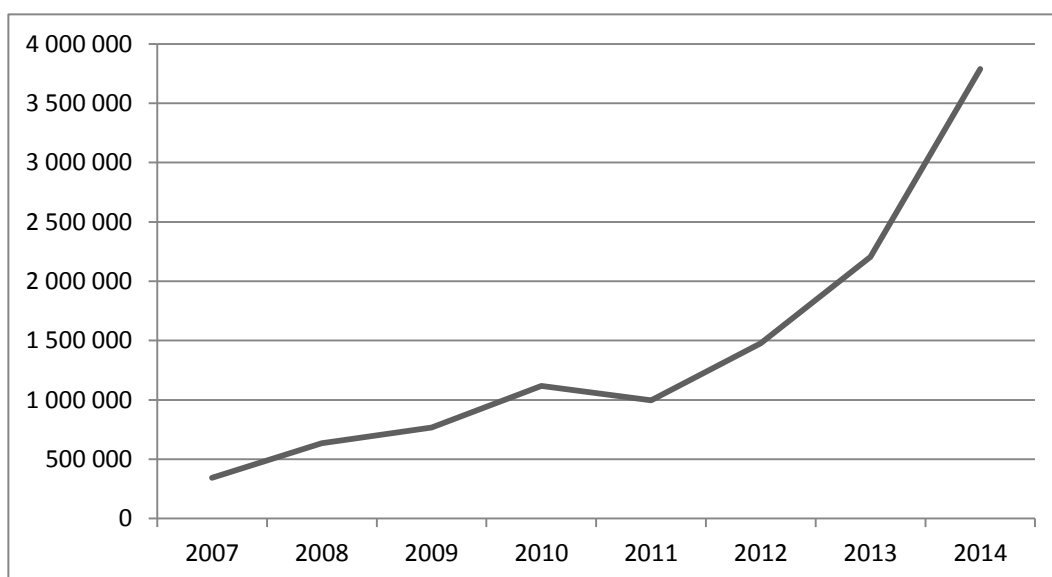
## II. A vállalkozás áruforgalmának elemzése

Az áruforgalom három tényezőből tevődik össze, melyek kölcsönösen hatnak egymásra. Ez a három tényező az értékesítés, a készletgazdálkodás és a beszerzés. Mivel a mézzel való kereskedelem a Sághegy Kft. bevételének túlnyomó részét (85%-át) adja, ezért elemzésemben mindenképp először erre a termékre fogok koncentrálni.

### II/1. Az értékesítés vizsgálata

A fejezet bemutatja, hogy a Sághegy Kft.-nek hogyan alakult az értékesítése az elmúlt nyolc évben. Az értékesítés köti össze a vállalatot a fogyasztóval, ez a marketingcsatorna fizikai megjelenése, a fogyasztói kiszolgálás térben és időben való megvalósítása. Tulajdonképpen az értékesítés a vevői igénykeltés tényleges technikai lebonyolítása. Fontos tényező, ugyanis ebből származik a szervezet bevétele. A piaci részesedését és erejét is elsősorban az értékesítés mértéke határozza meg. (CHIKÁN ATTILA: *Vállalatgazdaságtan*)  
Bemutatom, hogy az elmúlt időszakban, hogyan alakult az értékesítés nettó árbevétele, majd bázis és láncviszonszámokkal elemezni fogom a fejlődés, vagy éppen a visszafejlődés mértékét.

### Az értékesítés nettó árbevételének alakulása a Sághegy Kft.-nél (ezer Ft)



13. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A diagramról egyértelműen leolvasható, hogy a vállalkozás értékesített mennyisége intenzíven növekszik. Olyannyira, hogy az utóbbi nyolc év alatt megtízszereződött. Amíg 2007-ben a vállalkozás 343 millió forintos bevételre tett szert, addig 2014-ben ez már nagyságrendileg meghaladta a 3,8 milliárd Forintot is.

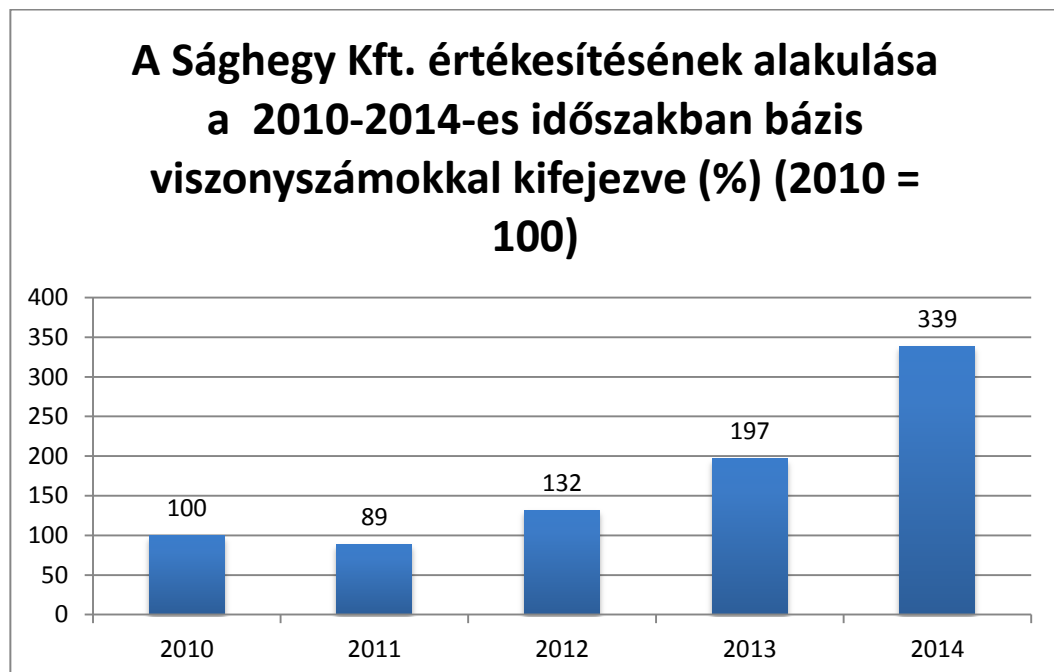
### Az értékesítés növekedés bázis- és lánc viszonyszámokkal kifejezve a Sághegy Kft.-nél

Év	Fejlődés bázisviszonyszámokkal	Fejlődés láncviszonyszámokkal
2011	89%	89%
2012	132%	148%
2013	197%	149%
2014	339%	172%

14. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A táblázat adatai dinamikus fejlődést jeleznek. A bázis viszonyszámokból leolvashatjuk, hogy az elmúlt öt év alatt az értékesítés majdnem a három és félszeresére növekedett, a láncviszonyszámokból pedig azt, hogy az értékesítés évről évre – egy év kivételével – legalább a másfélszeresére növekedik. Ha ezeket a számokat összevetjük a beszerzési adatokkal, akkor láthatjuk, hogy mindkettőnél hasonló fejlődés figyelhető meg. Ebből pedig következtethetünk arra, hogy a Sághegy Kft.-nél a készletgazdálkodás is rendkívül jól működik.

A fejlődés mértékét az alábbi, 15. ábra segítségével hangsúlyozom.



15. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

## II/1.2. Regressziók

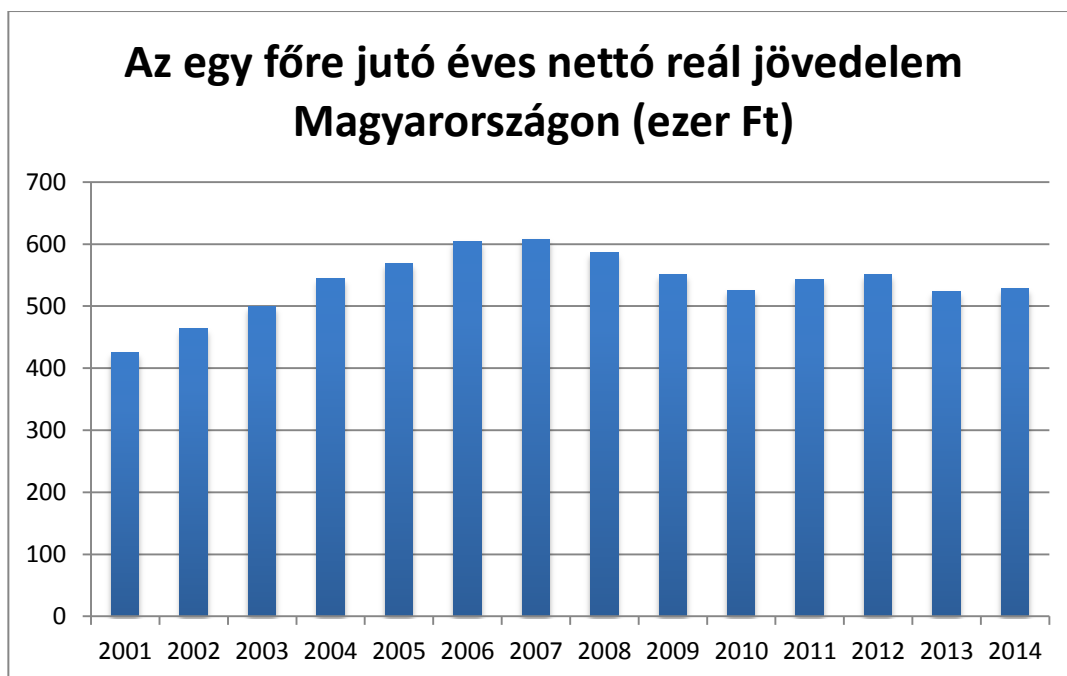
A regressziók olyan tényezők, melyek hatással vannak az értékesítésre, de ezek a hatások nem időbeliségben mérhetők. Ilyen például az árváltozás, a megtakarítás, a jövedelemváltozás, a tőzsdei hatás, a versenytársak és az új piacra lépők viselkedése. (CHIKÁN ATTILA: *Vállalatgazdaságtan*)

Az utóbbi években a méz értékesítését megnehezítette a folyamatosan felfelé gyűrűző ár. A növekvő árral fordított arányban csökkent a Sághegy Kft. értékesítése. A magas ár miatt a vállalkozás 1 kg mézen magas hasznot tudott szerezni, ám összességében, mivel a mennyiség nem volt kellően nagy, így ez az éveken át tartó áremelkedés a vállalkozásnak nem kedvezett. 2015-ben azonban az ár mérséklődött, a méztermelők belátták, ha ez így folytatódik, akkor gyakorlatilag nem tudják a mézet értékesíteni és készleten marad.

A versenytársak sem tudtak mit kezdeni a kialakult helyzettel, a magas beszerzési ár miatt mindenki csak irreálisan magas áron tudott, illetve tudott volna értékesíteni.

Az emberek megtakarítása Magyarországon az utóbbi években rendkívül alacsony volt, illetve csökkent a gazdasági válsághoz kötődően. Ebből következik, hogy egy olyan „élelmiszeripari luxuscikkre”, mint a méz kicsi volt a fogyasztási hajlandóság. Nyugat-Európában – ahova a Sághegy Kft exportál – azonban a magasabb életszínvonal miatt nagyobb kereslet figyelhető meg. Az ár csökkenésével a cég vezetése szerint ez még nagyobb lesz.

Fontos regresszió még a jövedelemváltozás Magyarországon. Ezt a 16. ábra segítségével mutatom be.

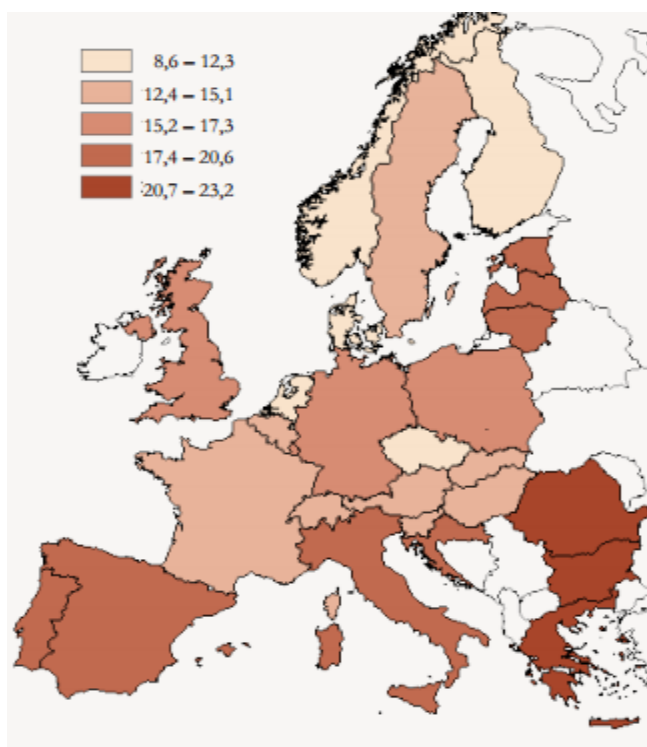


16. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

A gazdasági folyamatok tükröződnek vissza a háztartások jövedelmében. A lakosság egy főre jutó nettó jövedelme az évezred elején – a gazdaság teljesítményével párhuzamosan – nőtt, utána a dinamika megtört. 2008 és 2010 között – a hazai recesszió mélypontján – a jövedelmek reálértéke csökkent, sőt már nominálértéken is mérséklődött. Ez a kedvezőtlen helyzet 2011-től kissé javult, a reáljövedelmek szerény emelkedésnek indultak, majd 2013-ban a gazdaság teljesítményével párhuzamosan a háztartások reáljövedelme 4,8%-kal csökkent. 2014-ben a magánháztartások már – kedvezőbb, bővülésnek indult gazdasági környezetben, a pénzromlás ütemének lefékeződése mellett – 1,2%-os reáljövedelem-növekedést realizálhattak.

Mivel a vállalkozás elsősorban exportál, ezért fontos megnézni a jövedelmi sajátosságokat Európában is. Az alábbi kép a relatív szegénységi arányt mutatja be az Európai Unióban. A két ország, ahova a cég exportál (Olaszország és Franciaország), hasonló paraméterekkel rendelkezik, mint Magyarország. A mézfogyasztás az egészségtudatosság miatt mégis magasabb, mint itthon.

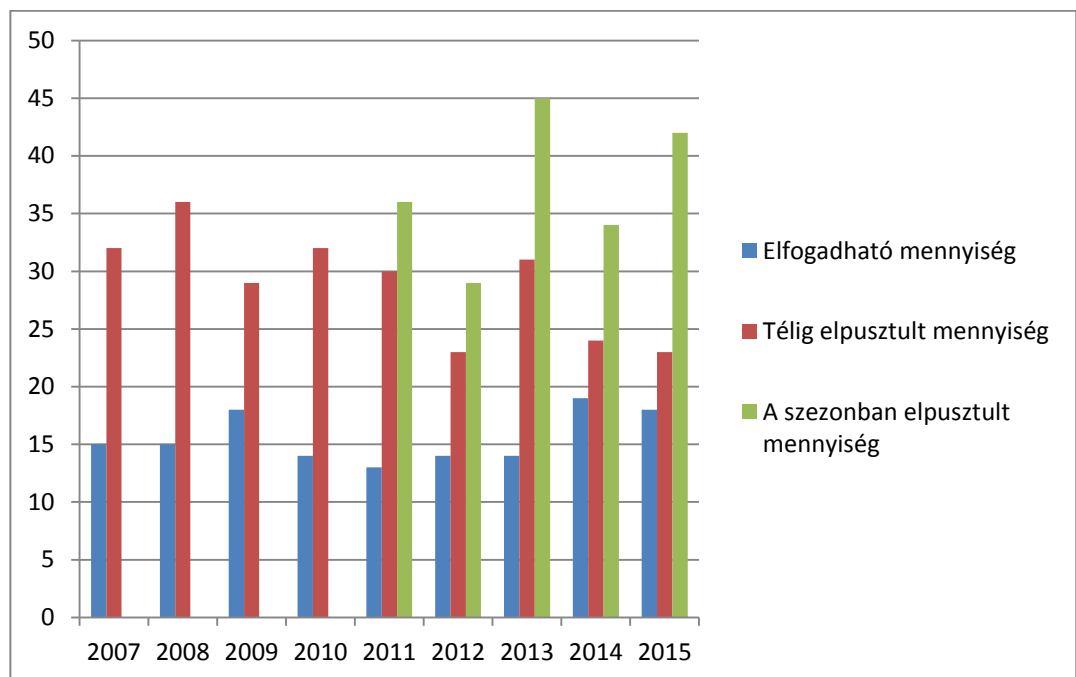
### Relatív szegénységi arány az Európai Unióban



17. ábra, Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Szintén a regressziók közé sorolnám még, a nagy méhpusztulást, ugyanis ez is egy nem várt hatás volt a vállalkozás és az ország mézkereskedelmére. A 444.hu számolt be nemrégiben arról, hogy 2015-ben jelentős méhpusztulás volt megfigyelhető az USA-ban, aminek globális hatásai is lehetnek. Ahogy az a diagramon látható, eddig csak egyszer volt olyan, hogy a 2015-ösnél több méh pusztult el (2012-2013-ban). Minden évben a bal oldali oszlop jelképezi azt a szintet, amit a méhkaptárak gazdái szerint a normális pusztulási arány lenne. Rossz hatással van a mézkereskedelemre az, hogy az elfogadhatónál hosszú távon mindig több méh pusztul el. (KASNYIKM, 2015.)

### Az Amerikai Egyesült Államokban megfigyelhető méhpusztulás (2007-2015)



18. ábra, Forrás: [www.444.hu](http://www.444.hu)

Egyelőre megnyugtató magyarázat még nincs erre a jelenségre, de gyakorlatilag a méhtársadalom omlik össze: a dolgozó méhek egyszerűen kimenekülnek a kaptárból. Egyelőre csak elméletek vannak, egyesek a természetet, mások a permetszereket okolják. Ezen belül is a neonikotinoid tartalmú csávázószer használata jelenthet problémát.

Magyarországon a Vidékfejlesztési Minisztérium egy korábbi közlése alapján nem történt méhpusztulás neonikotinoid szerek miatt, és ezt az Országos Magyar

Méhészeti Egyesület vizsgálatai is alátámasztják. (GYORSUL A MÉHEK PUSZTULÁSA: DE MIÉRT? 2015)

A regressziók között találhatjuk még az új piacra lépő versenytársak viselkedését is. Ez azonban jelen esetben elhanyagolható, ugyanis azt elmondhatjuk, hogy sok új piacra lépő van a jelentős profitszerzési lehetőség miatt, azonban az elmúlt években nem történt olyan, hogy egy új piacra lépő befolyásolta volna a piacot, vagy a Sághegy Kft értékesítését. A beszerzési hálózatok kiépültsége megnehezíti a piacra lépést az új szereplők számára. Nehéz olyan mennyiségű mézet beszerezni, amennyivel rögtön dominálni lehetne a piacon.

## II/1.2. Értékesítési előrejelzés

Az értékesítési előrejelzés több szempontból is nagyon fontos minden kereskedelmi vállalkozás – köztük a Sághegy Kft – működésében. Megkönnyíti azt, hogy a beszerzés mennyisége optimális legyen, valamint segít a vállalkozás minél pontosabb jövőképeinek meghatározásában is. A Sághegy Kft esetében a várható értékesítés elsősorban a nemzetközi piac, illetve a nemzetközi kereslet nagyságától függ. Ezt a cég vezetői a különböző fórumokon való részvétellel, a vevőkkel történő folyamatos kommunikációval, valamint a nemzetközi illetve a honi sajtó, média állandó követésével tudják feltérképezni.

Az értékesítési előrejelzésben a vállalkozás nem fogalmaz meg konkrét, számszerű értékesítési célt, de segítségével nagyjából előre látják azt, hogy az elkövetkezendő egy, de inkább félévben milyen tendenciák várhatóak a piacon, amikhez alkalmazkodniuk kell. A számszerű célok meghatározását a folyamatosan változó külső körülmények teszik lehetetlenné.

A személyes benyomásaim alapján én a következő évben is fejlődést várok. Az utóbbi évek adatait vizsgálva az értékesítés 150%-os növekedését tartom reális és teljesíthető célnak, mert évről évre hozzávetőlegesen másfélszeresére emelkedik.

## II/2. A készletgazdálkodás bemutatása

A készletgazdálkodás minősége nagy hatással van a vállalkozások nyereségességére. A készlet a Sághegy Kft esetében a raktárban, hűtőházban lévő dió, csiga és méz értékének összessége. Ezek a javak teszik képessé a vállalkozást az értékesítés időleges, nem várt ingadozásaihoz való alkalmazkodásra, tehát a zavartalan áruforgalom lebonyolításának alapvető feltétele. Ahhoz, hogy a vállalkozás a készletgazdálkodással kapcsolatos elemzéseket el tudja végezni, a készletekről folyamatos és részletes nyilvántartást vezet.

A készletek időbeli megjelenésük alapján lehetnek nyitó-, záró-, valamint átlagkészletek. Az átlagkészlet egy adott időszakra vonatkozóan jellemzi a készletértéket. Azt jelzi, hogy az adott időszakon belül az állandóan változó készletek nagysága átlagosan mennyi volt. Az átlagkészlet a statikus készletadatokból egy adott időszakra jellemző, számított készletérték.

A vállalkozástól szerzett adatok segítségével kiszámoltam az utóbbi öt év átlagkészletét, amit a 19. ábrában jelenítettem meg.

**A Sághegy Kft. készletei 2011-2015 (ezer Ft)**

Év	Nyitókészlet	Zárókészlet	Átlagkészlet
2011	39 535	134 657	<b>87 096</b>
2012	134 657	165 868	<b>150 262</b>
2013	165 868	144 654	<b>155 261</b>
2014	144 654	430 347	<b>287 500</b>
2015	430 347	-	-

19. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

Az átlagkészlet évről évre történő emelkedése jól jelzi a vállalkozás fejlődését. Általában az átlagkészlet nagyságának növekedése az értékesítés növekedését is



jelenti, hacsak nem történt valami komoly beszerzési kalkulációs hiba. Mivel ez nem történt, komoly értékesítési fejlődést állapíthatunk meg. A különböző készletezési mutatószámok kiszámításához szükség van még a vizsgált évek ELÁBÉ-jára, ezt is ismertetem.

### A Sághegy Kft. ELÁBÉ-ja (2011-2014, ezer Ft)

Év	2011	2012	2013	2014	2015
ELÁBÉ	<b>848 816</b>	<b>1 277 440</b>	<b>1 875 426</b>	<b>28 678</b>	-

Forrás: Sághegy Kft.

Érdekeség, hogy a 2014-es évben egy jelentős visszaesést tapasztalhatunk, ha a táblázatra nézünk. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy 2014-től a készletek nyilvántartása megváltozott, mert a társaság nem változatlan formában értékesíti a készleteit, hanem fel is dolgozza a méz és a dióbél esetében, ezért azokra nem ELÁBÉ-t számolnak el, hanem beszerzéskor azonnal költségként számolják el. Félévkor, illetve év végén állítják be a pontos készletet az anyagköltség korrigálásával. Ezért a 2014 évi ELÁBÉ csak az éticsigára vonatkozik.

### Forgási sebesség

A vállalkozás működése során az árukészlet körforgást végez: pénzeszközökből árukészlet lesz, mely az értékesítés során kintlévőség, majd ismét pénzeszköz. Ez a pénzeszköz ismételtén árura váltható, így a körforgás folytatódik. A készletállomány megtérülése vállalkozásonként, sőt készletféleségenként is eltérő, azonban minél gyorsabb ez a bizonyos körforgás, annál gyorsabb lesz a megtérülés is. A készletek megtérülésének gyorsaságát a fordulatok száma, illetve a forgási sebesség napjainak száma (forgási sebesség mutatók) tükrözik. A forgási sebesség egy intenzitási mutató, két fajtáját

számolhatjuk. Az egyik a forgási sebesség napokban, a másik pedig a forgási sebesség fordulatokban.

### II/2.1. Forgási sebesség fordulatokban

Ezt a mutatószámot az adott időszakra vonatkozó ELÁBÉ és ugyanerre az időszakra vonatkozó átlagkészlet hányadosa adja.

#### Forgási sebesség bemutatása fordulatokban a Sághegy Kft-nél

Év	Forgási sebesség fordulatokban
2011	$848\,816 / 87\,096 = \mathbf{9,75}$
2012	$1\,277\,440 / 150\,262 = \mathbf{8,17}$
2013	$1\,875\,426 / 155\,261 = \mathbf{12,08}$

**20. ábra, Forrás: Saját számítások alapján**

A kapott eredményeket úgy kell értelmezni, hogy az átlagkészletet az adott évben ennyiszor értékesítették, ennyiszor forgatták meg. A szám minél magasabb annál kedvezőbb a vállalkozásra nézve, tehát itt is fejlődést figyelhetünk meg az évek során.

### II/2.2. Forgási sebesség napokban

Ezt az értéket úgy kapjuk meg, ha az átlagkészletet osztjuk az ELÁBÉ-val, majd ezt a hányadost szorozzuk a figyelembe vett napok számával, jelen esetben egy évvel, tehát 360-nal. Azért 360, mert a számításoknál minden hónapot 30 naposnak vesznek a készletgazdálkodásban.

### Forgási sebesség bemutatása napokban számolva

Év	Forgási sebesség napokban
2011	$(87\,096 / 848\,816) \times 360 = \mathbf{37}$
2012	$(150\,262 / 1\,277\,440) \times 360 = \mathbf{42}$
2013	$(155\,261 / 1\,875\,426) \times 360 = \mathbf{30}$

21. ábra, Forrás: Saját számítások alapján

A kapott eredmény többféleképpen is értelmezhető. Vegyük a 2013-as évet és az ott kapott eredményt. Ez azt jelenti, hogy az átlagkészlet 30 nap alatt fordult meg az adott időszakban, de ugyanakkor azt is jelenti, hogy az átlagkészletbe forgatott pénzmennyiség 30 nap alatt térült meg a Sághegy Kft számára. Értelemszerűen minél alacsonyabb az érték, annál kedvezőbb a cég számára. Egy ilyen profilú vállalkozásnál a 30 napos eredmény rendkívül jónak mondható.

#### A készletgazdálkodás a beszerzéssel és az értékesítéssel való kapcsolata

Az értékesítési és beszerzési fejlődést vizsgálva egy fontos összefüggést találtam. A fejlődés dinamikája mindkét esetben hasonló mértékű. Évről évre 150%-körüli arány figyelhető meg. Ennek ellenére a nyitó- és zárókkészlet jelentősen nem változott. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozás készletgazdálkodása jól működik, összhangban van a beszerzés az értékesítési előrejelzéssel és a készletgazdálkodással.

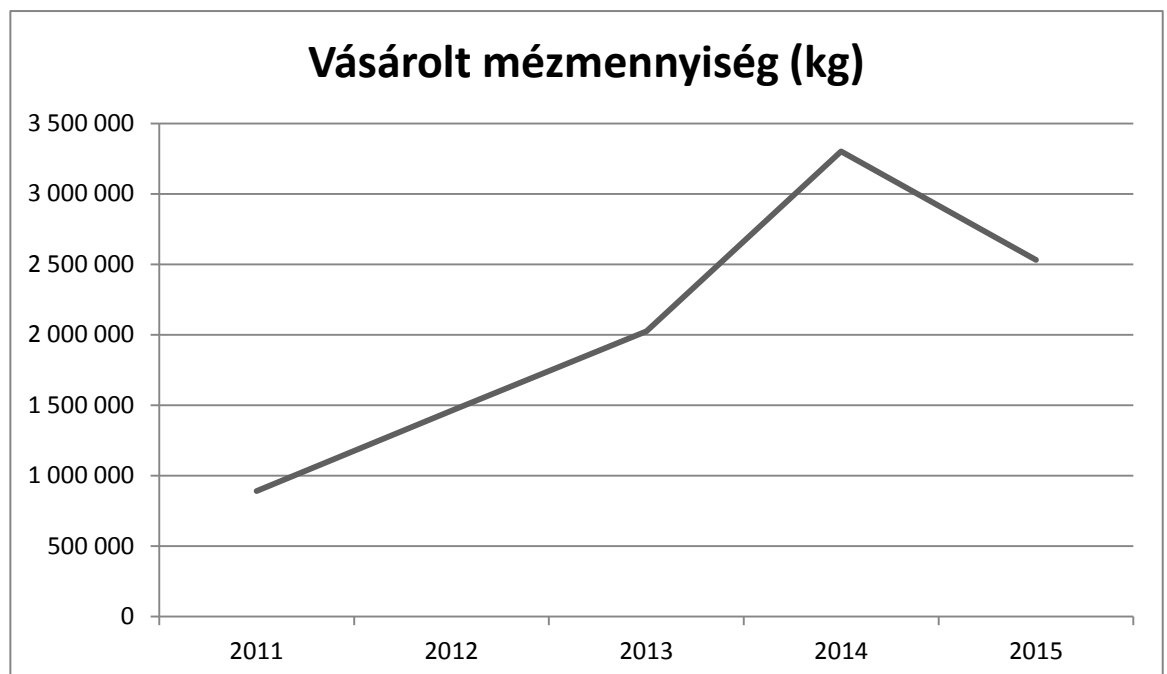
### II/3. A beszerzés vizsgálata

A beszerzés a legdetermináltabb áruforgalmi tényező. Rendkívüli módon függ az értékesítéstől és a készletgazdálkodástól. Az értékesítéssel való kapcsolata egyértelmű, gondoskodnia kell az értékesítéshez szükséges árurol. Alapfeltétel,

hogy az úgynevezett 5M elvnek érvényesülnie kell a beszerzés során. A beszerzést a megfelelő időben, a megfelelő helyről, a megfelelő mennyiségben, megfelelő minőségben és megfelelő költséggel kell végrehajtani. Az interjúk tanúsága szerint ezen öt pont betartására rendkívül figyel a Sághegy Kft vezetősége.

A beszerzés természetesen a készletgazdálkodással is szoros összefüggésben van. Minden beszerzés előtt figyelembe kell venni a nyitókészlet mennyiségét, valamint az értékesítési tervben szereplő adatokat, hogy a lehető legoptimálisabb mennyiségű árut szerezzék be a vállalkozás. Ehhez a nagyon összetett feladathoz egy speciális, külön erre a célra kifejlesztett raktározási szoftvert hívnak segítségül.

A következő diagramok és táblázatok segítségével bemutatom a Sághegy Kft utóbbi öt évének mézbeszerzését. A mézbeszerzésről a Sághegy Kft. kiterjedt és részletes adatbázist vezet beszállítónkénti lebontásban. Ebből az adatok aggregálásával nyertem ki a következő diagramokon és táblázatokban megjelenő információkat.



22. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A 22. ábrát nézve fontos kiemelni, hogy a 2015-ös eredmény még nem végleges, az érték a november eleji állapotot tükrözi. Nagy valószínűséggel - hasonlóan az előző évekhez – a 2015-ös beszerzés is meg fogja haladni az előző évi vásárolt mennyiséget. Ebből a diagramból teljesen jól kiderül, hogy egy dinamikusan fejlődő cégről van szó, ha a Sághegy Kft-ről beszélünk.

A fejlődést szeretném szemléletesebben bemutatni, így ezeket a számokat bázis- és láncviszonszámokká konvertálva fogom felhasználni a 23. táblázatban, majd pár mondatban értelmezem is a kapott számokat.

### **A beszerzés változása bázis- és láncviszonszámokkal vizsgálva (2011=100)**

<b>Év</b>	<b>Fejlődés bázisviszonszámokkal</b>	<b>Fejlődés láncviszonszámokkal</b>
2011	100 %	100%
2012	164 %	164%
2013	227 %	139%
2014	370 %	163%
2015	285 % *	77% *

23. ábra, Forrás: Saját számítások alapján

\*2015 november eleji adatok alapján

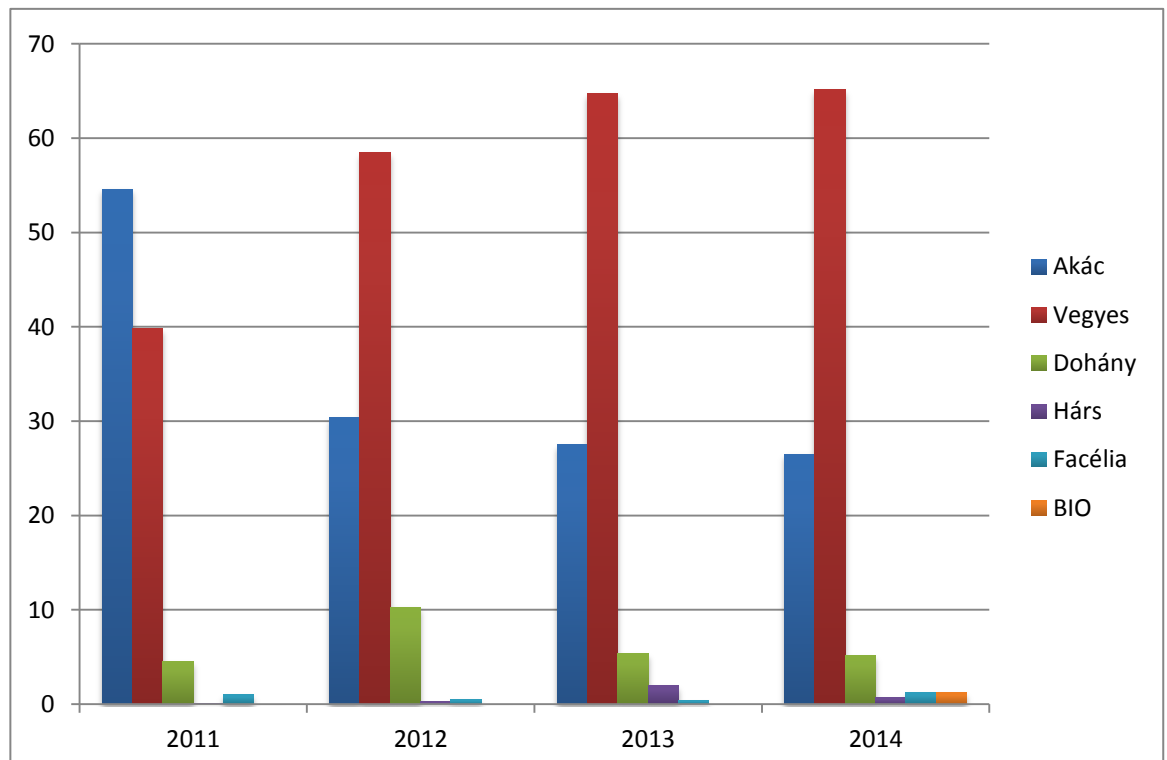
A bázisviszonszámok elemzéséből tehát az látható, hogy az éves beszerzési mennyiségek a 2011-es évhez képest milyen arányban változtak. Kiolvashatjuk, hogy három év alatt a beszerzett mennyiség 3,7-szeresére növekedett. Ez a mennyiség, számszerűen 3 302 314 kg méz, annyit jelentett 2014-ben, hogy a vállalkozás piacvezető mézfelvásárló lett Magyarországon. A

lánviszonszámoknál mindig az előző évet vesszük 100%-nak, tehát minden adat azt mutatja meg, hogy az előző évhez képest hogy alakult a mézbeszerzés mennyisége. Nem nagy meglepetés a diagram görbéje után, hogy az utolsó év kivételével mindenhol 100-nál magasabb számot találunk, tehát 2015 előtt minden évben magasabb volt a beszerzett mennyiség, mint az azt megelőző évben. Ez a mennyiség egyébként csak a kapacitások bővítésével növelhető, amire egyébként a szóbeli közlések alapján Sághegy Kft vezetősége erős hajlandóságot mutat.

### A beszerzett méz fajtáinak vizsgálata

Rengeteg mézfajtát különböztetünk meg a mézpiacon. A Sághegy Kft portfóliójában hatféle méz található meg. Név szerint az akácméz, a vegyes méz, a dohány méz, a hárs méz és a facélia. Ezen kívül a vállalkozás 2014-től kezdődően biomézet is vásárol. Ilyen biomézet leginkább az akácból és a vegyesből termelnek, így a Sághegy Kft is ezeket tudja felvásárolni. A következő diagramon bemutatom, hogy az évenkénti beszerzett mézmennyiségnek milyen volt az összetétele.

**Az éves beszerzett mézmennyiség fajta szerinti felbontásban (%)**



24. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A diagram vizsgálata után a rögtön feltűnik, hogy a Sághegy Kft leginkább akác- és vegyesméz felvásárlására koncentrál. Ezen belül is megfigyelhető egy tendencia, 2011 óta egyre kevesebb akácmézet és ezzel párhuzamosan egyre több vegyes mézet vásárolnak. Elmondható, hogy ezekhez képest a többi mézfajta felvásárolt mennyisége elhanyagolható. De csak azokhoz képest, ugyanis a 2014-es évben a beszerzett mézmennyiség mindössze 0,7%-a volt hársméz, azonban ez így is több, mint 22 tonna mézet jelent, ami a versenytársakhoz viszonyítva nem mondható kevésnek.

A Sághegy Kft. beszerzési pozíciója az évek során egyre erősödött a beszerzett mézmennyiség növekedésével egyenesen arányosan. Napjainkban a vállalkozás piacvezetőnek mondhatja magát. Általánosságban az erős beszerzési pozícióban lévő vállalatokról elmondható, hogy nem küzdenek likviditási zavarokkal, a vásárolt árut gyorsan ki tudják fizetni. Ez a Sághegy Kft. esetében is megvalósul. Az erős pozícióban lévő vállalatok célja mindig az, hogy árengedményeket harcoljanak ki. Vannak olyan beszállítók, akiknél ezt sikeresen meg tudja oldani a vállalkozás, de mivel a méz ára kötött és sok a piaci szereplő, nehéz alkudni. Ilyenkor a beszállítók úgy reagálhatnak, hogy akkor majd eladjuk másnak a mézet, jobb áron.

### III. Árpolitika

Egy kereskedelmi vállalkozás esetében rendkívül fontos, hogy szabja meg árait. A fejezet bemutatja, hogy a Sághegy Kft-nél ennek mi a folyamata, milyen tényezők hatnak a végső eladási árra. Mindhárom, a Sághegy Kft által forgalmazott termék árképződését bemutatom, noha a méz és a dió esetében az árképzés folyamata rendkívül hasonló.

Manapság három árképzési stratégiát ismerünk a különböző vállalatoknál, termékeknél. Az első az úgynevezett költség+nyereség típusú árképzés. Ilyenkor a vállalatok megvizsgálják, hogy a késztermék előállítása milyen költségekkel jár. Kezdve a beszerzési költségektől, a logisztikai költségeken át, egészen az előállítási költségekig. Ezeket összesítik, lebontják egy termékre és hozzáadják a kívánt nyereséget. Ez a fajta árképzés klasszikusnak mondható, azonban a piac egyre inkább elutasítja, nem piacbarát.

A második árképzési fajta a verseny típusú. Ennél a módszernél nem a saját, hanem sokkal inkább a versenytársak árait tartja szem előtt a vállalat vezetése. Erre kijelölt szakemberek különböző valószínűségszámításokkal megállapítják, hogy a konkurens vállalatok árai mekkorák lesznek a következő időszakban. Ezután megállapítják, hogy ők milyen maximális árral tudnának dolgozni. Ebből kiderül az is, hogy a nyereség megfelelő lenne-e a tervezetthez képest. Ez alapján eldöntik, hogy egyáltalán elkezdjenek-e adott termékkel kereskedni.

A harmadik és egyben utolsó árképzési stratégia a marketing típusú. Ez a leginkább piacbarát stratégia. Ellentettje a nyereség+költség alapúnak. Itt a fogyasztói árat próbálják meghatározni. Komoly piackutatással derítik ki azt, hogy mi az a maximális ár, amit a potenciális vevők elfogadnak. Ez a módszer folyamatos korszerűsítésre sarkallja a versenyző cégeket. Leginkább a kiskereskedelmi cégeknél figyelhetjük meg ezt az árképzési stratégiát.



### III/1. A méz árképzése

A Sághegy Kft. a háromból kettőt is használ a méz árának meghatározásánál. A szezon elején az elsőt, a költség+nyereség alapú árképzést alkalmazza. Ezt követően igazodik a versenytársakhoz és a piaci elvárásokhoz, tehát váltanak a második, versenytárs alapú árképzésre. Az aktuális árra nagyon sok külső tényező van hatással, amit a vállalatnak figyelembe kell venni, hogy versenyképes árat tudjon meghatározni. Az első és legfontosabb, hogy milyen az adott éves méztermés minősége és a mennyisége. A méz hiánycikknek számít az EU-ban, így a kereslet magas, és ez az utóbbi években stagnál is. Minél több mézet termelnek a termelők, az ár annál alacsonyabbról indul. Ahogy fogy a készlet, egyre növekszik az ára. Ezenkívül egy erős szezonális hatást is megfigyelhetünk a méz árában. A téli időszakban éri el az ár a csúcspontot, a karácsony előtti hetekben. Az új méztermés előtti egy-két hónapban az ár csökkenni kezd, mert a vevők magas áron nem szívesen vásárolnak ilyenkor, hanem inkább megvárják az új méztermést. Erre a termelők és a piac az ár csökkentésével reagálnak, hogy a méztermés maradéka ne maradjon meg náluk eladhatatlan áruként. A 25. ábra egy általános képet vázol fel a méz árának alakulásáról. Ez nagyságrendileg mutatja be az ingadozást két új termés közötti időszakban.



25. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A mézár kiformálásának folyamata úgy zajlik, hogy először a vevői oldal felől érdeklődnek, milyen árat képzelnék ők az adott évi minőséghez viszonyítva. Ezután felveszik a kapcsolatot a méztermelőkkel, majd azt vizsgálják, hogy a vállalkozás milyen köztes árral járna jól. E kalkuláció következtében megkapják az árat, majd újra konzultálnak a potenciális vevőkkel, hogy mennyire elégedettek ezzel. A végső, szerződésben foglalt ár hosszas tárgyalássorozatok eredménye.



A vállalkozás csak rövid távú szerződéseket köt a vevőkkel, pontosan amiatt, mert az ár nagyon gyakran változhat. Ezekben a szerződésben szereplő eladási ár nagyjából egy hónapig érvényes. Az fixnek mondható, de ha kevesebb a potenciális vevő, akkor azért alkudható. A nagykereskedelmi vállalkozásokra tipikusan jellemző módon a Sághegy Kft. sem szokta a termékeit akciós árakon kínálni. Kivételes pozícióban van a legnagyobb mézvásárló, ő ugyanis kedvezőbb áron vásárolhat a nagy mennyiség miatt.

### III/2. A dió árképzése

A dió árát gyakorlatilag ugyanazok a tényezők határozzák meg, mint a mézét. Nagyon fontos kérdés az, hogy mennyi termett és milyen minőségű ez a bizonyos termés. Hasonlóan a mézhez, a diónál is kétfajta árképző stratégiát használ a Sághegy Kft. Először a költség+nyereséget majd a versenyző típusút. Itt még fontosabb a versenytársak árainak figyelembe vétele, ugyanis ezen a piacon sokkal több a szereplő, és egy rossz árazással sok vevőt lehet veszíteni.

A mézhez hasonló szezonális a dió áránál is megfigyelhető. Itt is a karácsony előtti időszakban vásárolnak a legtöbbet, és természetesen ekkor a legmagasabb az ár. Ebben az időszakban használják fel a legtöbb diót a háztartások. Elég ha a diós süteményekre gondolunk. De nem csak a háztartásoknak, hanem különböző pékségeknek, éttermeknek, cukrászdáknak is ekkor ugrásszerűen megnő a kereslete a dió iránt.



Tekintettel arra, hogy a Sághegy Kft-nek a diókereskedelemből származó bevétele a mézhez képest nagyon alacsony, és hogy csak egy vevő igényeit kell kielégíteniük, akivel a kapcsolat évtizedekre visszamenőleg stabil, így a dió árazása nem okoz nagy problémát a vezetőségnek. Már ismerik egymás szempontjait, így könnyen megtalálják azt a szintet a vevővel, amely mindkét fél számára jó és nyereséges árat jelent.

### **III/3. A csiga árképzése**

A csiga árképzésénél gyakorlatilag meg van kötve a vállalkozás keze. Annyira kicsi a piac és ezen a kicsi piacon a franciák annyira dominálnak, hogy

gyakorlatilag az történik amit ők mondanak. Kis túlzással az eladók kénytelenek olyan árral dolgozni, amit a legnagyobb csigaimportőr országban, Franciaországban gondolnak. A piac mindig ugyanakkora, csak néhány szereplő van, így a versenytársak árait kevésbé kell figyelemmel követni, mint a másik két termék esetében. A kevés szereplő miatt a piaci verseny kicsi, alkudozásra, kedvezőbb pozícióba való kerülésre gyakorlatilag nincs lehetőség.

Szezonális hatás a csigánál is megfigyelhető, bár ennek okát inkább a gazdaság- és környezetpolitikai szabályozások közé sorolnám. Április 1. és június 15. között lehet csak ugyanis csigát szedni, valamint csigával kereskedni.

### III/4. Árlépcső

Ebben a fejezetben általánosságban fogom bemutatni a termékek árlépcsőinek alakulását és a méz esetében konkrét, számszerű példákat is megemlítek. Mint szinte minden kereskedelmi termékénél az árlépcsőt legnagyobb mértékben a végső terméket a fogyasztókhöz eljuttató áruház befolyásolja. Ők meghatározzák azt a maximális árat, amin szerintük a vásárlásra való fogyasztói hajlandóság még megfelelő mértékű. Az áruházak dolgozhatnak a legnagyobb árréssel, ugyanis a nagykereskedők száma nagy, így sok választási lehetőségük van. Ha valakinek nem tetszik az ár, amin az áruház kívánja tőle megvásárolni, és nem adja el annyiért az árut, akkor találnak a helyére másik szállítót, a méz pedig könnyen eladhatatlanul megmaradhat. A második legtöbb variálási lehetősége a nagykereskedőknek van, a legkisebb pedig a termelőknek. Ők eléggé ki vannak téve a piac viszontagságainak. Tulajdonképpen az, hogy mennyire éri meg nekik mézet termelni, végsősoron az áruházak árpolitikájától függ. Elmondható még az is, hogy minél több szereplő található meg az árlépcsőn, ezen szereplőknek annál kevesebb a mozgástere az árral. Így a szereplők száma és az elérhető haszon fordított arányosságot mutat.

### III/4.1. A méz árlépcsőjének bemutatása

A fent leírtak szinte kivétel nélkül igazak a méz árlépcsőjére. Annyi különbséggel, hogy egy kicsit több szereplő van. Ezek: termelő – szövetkezetek – felvásárló – kiserelők – áruházak. Előfordul az azonban, hogy egy cég egyszerre felvásárló és kiserelő tevékenységet is végez és közvetve a termelőtől vett mézet az áruházláncok polcaira szállítja tovább. A Sághegy Kft egyelőre csak felvásárol, 2016-tól a kisüveges mézkiserelő üzem is megnyitja kapuit.

A Sághegy Kft. leginkább az akác- és a vegyesméz kereskedelemmel foglalkozik. Általában szövetkezetektől szereznek be, de alkalmanként előfordul az is, hogy közvetlenül a termelőktől vesznek. A 2015-ös árak alapján megvizsgáltam, hogy a Sághegy Kft. mennyiért szerzi be ezt a két fajta mézet, mennyiért értékesíti és, hogy a fogyasztó mennyiért vásárolhatja meg az áruházláncokban.

<b>Méztípus</b>	<b>Beszerzési ár</b>	<b>Árrés mértéke</b>	<b>Fogyasztói ár</b>
<b>Akác</b>	1 300 Ft/kg	1-10 %	3 100 Ft/kg
<b>Vegyes</b>	800 Ft/kg	1-10 %	1 300 Ft/kg

26. ábra, Forrás: A Sághegy Kft. ügyvezetőjének közlése alapján

Az árrésben feltüntetett százalékos arányt nem tudtam pontosabban megfogalmazni, ugyanis ez minden egyes megkötött üzletnél más és más arányt mutathat. Különböző stratégiákkal képzik a haszonkulcsot, de hogy az a vevőnek megfelel-e, csak az üzletkötés alkalmával derül ki. Azért tüntettem fel 1-10%-ot, mert 1%-nál kevesebért a vállalkozásnak nem éri meg a tevékenység, 10% fölé pedig nem mehet a cég, ugyanis akkor nem fognak vevőt találni. Az optimális és a leggyakoribb haszonkulcs az 5% és 6% között mozog.

A Sághegy Kft egyelőre csak kiserelőüzemeknek értékesít, nem közvetlenül a boltoknak, de az látszik, hogy a cég eladási ára és a fogyasztói ár között óriási különbség van. Ez alátámasztja azt, hogy a legtöbb hasznot messze az élelmiszerláncok érik el a mézkereskedelemben.

## IV. Költségelemzés

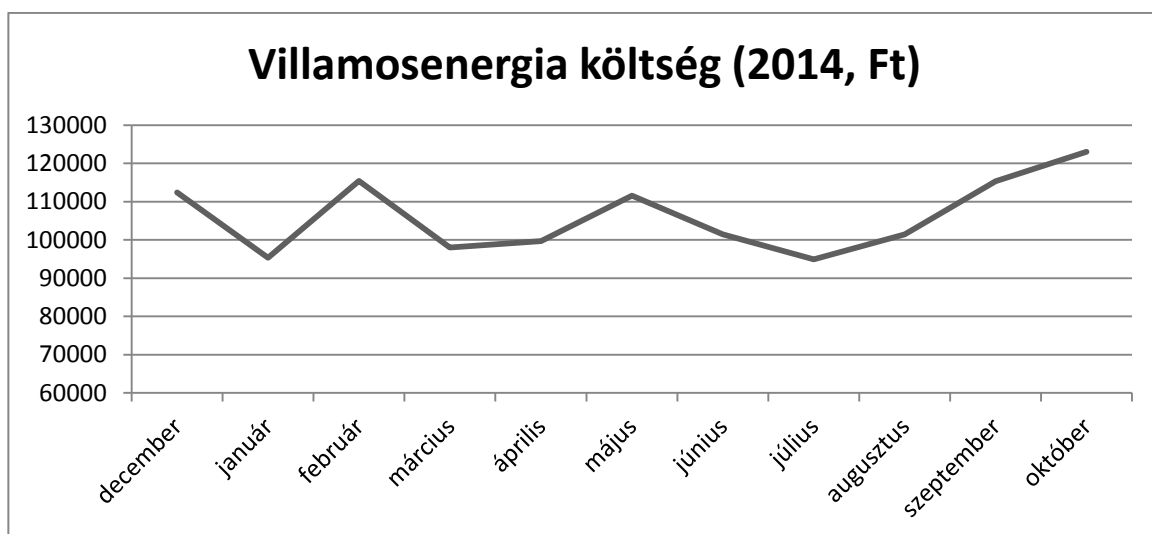
Ebben a fejezetben a vállalkozás költségei kerülnek bemutatásra. Sajnos nem sikerült minden költséghez számszerű adatokat szerezni, de egy hosszabb konzultáció során kiderítettem, hogy a vállalkozásnak működése során milyen költségei merülnek fel. A jól átláthatóság kedvéért két külön részre bontottam a költségeket. Az egyikben az üzleti tevékenységgel kapcsolatos költségekről, a másikban pedig az általános és egyéb felmerülő költségekről lesz szó. Általános igazsággént még megemlíthető, hogy minél több árut szerez be a vállalkozás, költségeinek mértéke is egyenesen arányosan növekszik vele.

### IV/1. Tevékenységgel összefüggő költségek

A beszerzéstől az értékesítésig felmerülő költségeket fejtem ki ebben a fejezetben. Kiemelendő, hogy ebben a kategóriában nem lesz túl sok költség, ugyanis a vállalkozás csak a mézet dolgozza fel. Az árukat lényegében ugyanolyan formában értékesíti, mint amilyen formában az megérkezett a beszállítótól. Fontos, hogy amióta a vállalkozás Kft-vé alakult (2007), azóta a beszerzett áruért történő kifizetést nem költségként könyvelik el. A beszállítás a beszállítók gépjárművel történik, így az nem jelent költséget a Sághegy Kft számára. Költséget jelent azonban a homogenizáláshoz használt melegítőkamrák fűtéséhez elhasznált gáz. Ezenkívül a csomagolási költségek is felmerülnek. Ez alatt a szabvány méretű hordókat, valamint a 100x120 cm-es raklapot értem. A diónál pedig a szabvány méretű kartondobozok, valamint ott is a raklapok merülnek fel csomagolási költségként. Ezenkívül a dióválogató rosták energiafogyasztása is megemlíthető. Azon emberek bérköltségét is ebbe a kategóriába sorolnám, akik közvetlenül az áruval foglalkoznak, és annak feldolgozásában segédkeznek. Ilyenek például a dióválogató munkaerők, valamint a logisztikai szakemberek, akik az áru telephelyen való mozgatásáért felelősek. Végül költségként pedig a vevők irányába történő fuvarköltséget kell megemlíteni. A fuvarozó cég fuvaronként számláz be a Sághegy Kft.-nek. (KOVÁCS MIKLÓS, *Személyes interjú*)

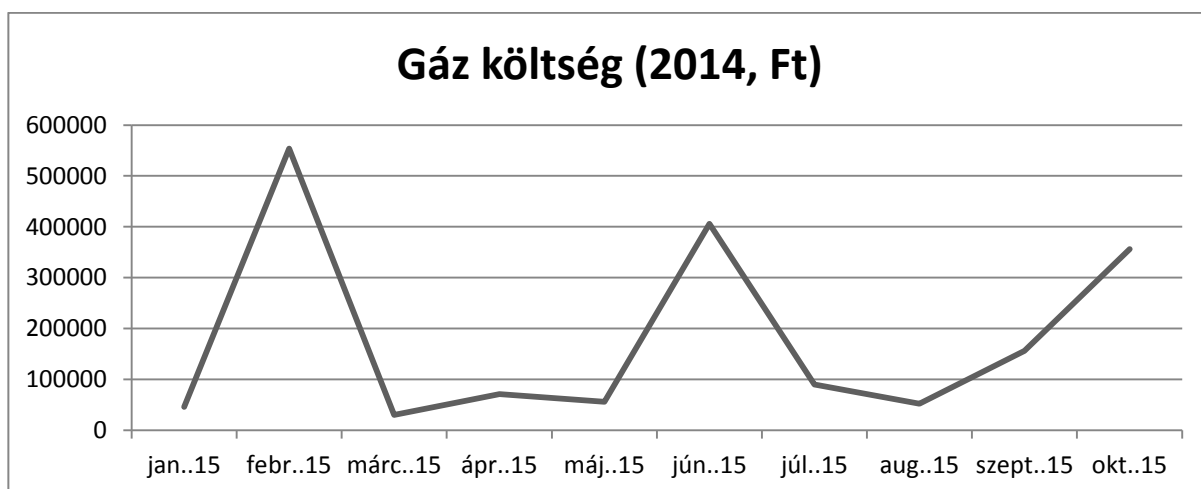
## IV/2. Nem a kereskedelmi tevékenységhez kapcsolódó költségek

Ebben a kategóriában lényegesen több költségről fogok tudni beszámolni. Elsőként a közüzemi díjakat említeném meg. Havi rendszerességgel érkeznek a víz, gáz és villanyszámlák. Utóbbi kettőről rendelkezésemre bocsátottak egy kimutatást, amit az alábbi 27-28. táblázat segítségével mutatok be.



27. ábra, Forrás: Sághegy Kft.

A Sághegy Kft villamosenergia költsége havonta 95 és 120 ezer forint közé tehető.



28. ábra, Forrás: Sághegy Kft.



A 28. diagramon jól látszik, hogy a gáz költség mértéke nagyon ingadozó. Teljes mértékben a beszerzett mennyiségtől függ, ugyanis a vállalkozás a méz homogenizáláshoz használ gázt.

A vállalkozás vezetősége a közeljövőben megújuló energiaforrásokkal kívánja majd ellátni a cég energiaszükségletét, napkollektorok beépítésével. Ezzel a környezetet is védeni fogja, és a fenti diagramok értékeit is minimalizálni tudja.

A vállalkozás havi rendszerességgel fizet bérleti díjat a Picode Kft-nek, ugyanis a telephelyet ez a vállalkozás tulajdonolja. A Picode Kft. tulajdonosi köre megegyezik a Sághegy Kft-jével. Ide sorolom még a bérköltséget, amelyet a következő fejezetben részletezek. Fix költségként említhető még meg a telefon és az internet szolgáltatás, amelyet az Invitel illetve az IPlus Kft. kínál. A Végh és Végh Kft. tevékenysége is költséget szül a vállalkozás számára. Ők a környezet, munka és tűzvédelemért felelnek és évente számláznak a tevékenységük elvégzéséért. Fix költségnek számítanak még a különböző érdekképviselői szervezetek és hatóságok éves tagdíjai. Ezen szervezetek esetében nincs választási lehetőség, a tagság előírás. A vállalkozás tagdíjat fizet a Nébih<sup>1</sup>-nek, illetve az Agrárkamarának, ami éves szinten 1,5-1,5 millió forintos költséget jelent. Havi rendszerességgel fizet még a vállalkozás egy munkaruha kölcsönző cégnek, az üzemben használandó munkaruhák bérletéért. Ezekre a ruhákra a különböző előírások miatt van szükség. A rágcsálóirtást is egy külsős cég végzi, az ő tevékenységük is költségként merül fel.

A fix költségeken kívül különböző eseti költségek is felmerülhetnek a vállalkozás működése során. Ezalatt értem például az eszközbeszerzést. A vállalkozás nemrégiben vásárolt egy méz kieszterelő gépet, ennek ára is költségként könyvelendő. Ezen kívül, mint minden vállalkozás életében előfordul az, hogy valami elromlik. Ekkor kerül képbe az amortizáció és a karbantartási költség.

(KOVÁCS MIKLÓS, *Személyes interjú*)

---

<sup>1</sup> Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonság Hivatal

## **Beruházás**

A vállalkozás egy nagy volumenű beruházást valósított meg az utóbbi hetekben. Új csarnokot építettek, melyben jövőre megindul a mézkeszerelő gép működése. Ezenkívül az új épületben lesz még csomagolóanyag raktár, alapanyag raktár, valamint szociális helyiségek is. A teljes projektmegvalósítás egy év alatt fog lezárulni, tehát várhatóan május környékére tehető az üzembehelyezés. A projekt összköltségvetése 200 millió forint, amelyet a vállalkozás 100%-ban a saját tőkéből tudott finanszírozni. Ezenkívül pályáztak még laboratóriumi berendezésekre, amelynek az összértéke 60 millió forint lenne, de a pályázatot még nem bírálták el.

## V. Humánpolitika

A Sághegy Kft jelenleg tizenhárom embert foglalkoztat. Állományi létszáma tehát tizenhárom, tehát tizenhárom munkavállalónak van munkaszerződéses viszonya. Jelenleg távollévő dolgozó nincs a vállalat kötelékében, tehát a munkaerő-kihasználási mutató 100%-os. Ezt a mutatót úgy számoljuk, hogy a dolgozói létszámot (állományi létszám+távollévők) osztjuk az állományi létszámmal.

Fontos, hogy egy cég vezetősége tisztában legyen azzal, hogy a vállalkozásnak mennyi a tudásértéke. Ha ezt fel tudja mérni, akkor meg tudja állapítani, hogy mennyi vásárolt tudásra van szüksége és mennyi az olyan tudás, ami a birtokában áll. A vállalkozás a tevékenységét túlnyomó részt saját munkaerőből bonyolítja. Vannak azonban olyan tevékenységek, amelyeket külsős munkaerő lát el. Ilyen például egy olasz és egy francia személy, akivel a Sághegy Kft.-nek nincs munkaszerződése, azonban mégis az ő sikereiért dolgoznak. Ezek az emberek a nyelvi gátak áthidalásáért és a szerződéskötés elősegítéséért, gördülékenységéért felelősek. Ezért a tevékenységért a Sághegy Kft. jutalékot fizet nekik. Ezenkívül külsős cég látja el a környezet-, munka- és tűzvédelmet. Ők évente számláznak. Hasonló a helyzet a rácsálóirtással is, ez a tevékenység ugyanis a szigorú előírások miatt rendkívül fontos, és a cégnek erre sincs saját embere, hanem külsős céget hív segítségül.

Mint minden vállalkozásnak, így a Sághegy Kft-nek is a Munka törvénykönyve írja elő azt, hogy hogyan kell bánni az alkalmazottakkal. Ez a törvénykönyv gyakorlatilag a munkaadók és a munkavállalók jogviszonyának alapvető normáit szabályozza. Bár a vállalkozásnak nincs külön HR osztálya – ez egy 13 főt foglalkoztató cégnél elég indokolatlan volna – ennek ellenére nagyon figyelnek a Munka törvénykönyvében foglaltak betartására.

## V/1. Humán erőforrás mutatószámai

A különböző mutatószámokból sok összefüggésre bukkanhatunk. Kiszámoltam őket a Sághegy Kft 2014-es adatai alapján, majd pár mondatban kitértem jelentőségükre és arra, hogy milyen hatással vannak a vállalkozás működésére.

### **Egy főre eső árbevétel**

Értelemszerűen úgy kapjuk meg, hogy a nettó árbevételt osztjuk a dolgozók számával:

$$3\,789\,553\,000 \text{ Ft} / 13 \text{ fő} = \mathbf{291\,504\,077 \text{ Ft/fő}}$$

Ez ebben az ágazatban és egyébként a kereskedelmi vállalkozások között is nagyon magasnak mondható. A vállalkozás human politikájának egyik alappillére, hogy igyekszik a munkaerő létszámát minimalizálni, csak nagyon indokolt esetben bővítenek ezen. Amikor azonban megindul a kisüveges kiszérelés, a létszámbővítés elengedhetlenné fog válni.

### **Nyereségesség**

Megmutatja azt, hogy a vállalatnak megéri-e az, amit csinál. Ha igen, mennyire, ha nem, akkor mennyire nem. Ezt a nettó árbevétel/összköltség mutatóval számoltam.

$$3\,789\,553\,000 \text{ Ft} / 3\,513\,756\,000 \text{ Ft} = \mathbf{1,078}$$

Mivel a kapott eredmény egynél nagyobb, így megállapíthatjuk, hogy a Sághegy Kft 2014-es éve nyereséges volt.

### **Leterheltségi mutató**

Ezen mutató kiszámításánál a vevők és a dolgozói létszám kapcsolatát vizsgáljuk. Egészen pontosan e két szám hányadosa adja ki.

$$7 \text{ db vevő} / 13 \text{ fő} = \mathbf{54\%}$$

A dolgozók leterheltsége tehát 54%-os. Ezt jelzi ez a mutatószám, de én úgy gondolom, hogy a dolgozók valódi leterheltségét ebben az esetben nem lehet ebből a két adatból megállapítani. Ugyanis ha sokkal több vevő vásárolna sokkal kevesebb mézet, akkor ez a szám nagyon magas lenne, azonban munkamennyiség nem változna. Így ebből a mutatószámból messzemenő következtetéseket nem lehet levonni.

### **Béreköltség és az összköltség aránya**

Megmutatja számunkra azt, hogy az összes költség hány százalékát teszi ki a béreköltség.

$$35\,556\,000 \text{ Ft} / 3\,513\,756\,000 \text{ Ft} = \mathbf{1,1 \%}$$

A kevés alkalmazott miatt a Sághegy Kft. relatíve alacsonyan tudja tartani a béreköltséget, mindösszesen 1,1%-át teszi ki az éves összköltségnek. A fizetések nem magasabbak az átlagnál, ugyanis a vezetőség tudatosan a lehető legtöbb pénzt forgatja vissza a vállalkozásba, a hosszú távú fejlődést tartják szem előtt.

### **Egy főre jutó éves béreköltség**

Ez a mutató rávilágít arra, hogy egy év alatt, egy dolgozó mekkora költséggel jár a vállalat számára.

$$35\,556\,000 \text{ Ft} / 13 \text{ fő} = \mathbf{2\,735\,076 \text{ Ft/fő}}$$

Ebből is kiderül az előző mutatószámnál boncolgatott állítás, miszerint a vállalkozás igyekszik a lehető legtöbb pénzt a vállalkozás fejlődésébe fektetni, nem pedig bér, vagy osztalék formájában a vezetőknek juttatni. A vezetőség tagjain (3 fő) és a két titkárnőn kívül a többi munkás nem végzett felsőoktatású intézményben. A környékbeli cégekhez képest a dolgozók többet keresnek, ez része a cég bérpolitikájának, mint az is, hogy a dolgozók hosszú távú foglalkoztatásra számíthatnak. Így a cégnek nem kell gyakran új munkaerőt keresni, és betanítani.

## VI. A vállalkozás elmúlt három évi mérlegének és eredménykimutatásának elemzése

A fejezetben elemezni fogom a mérleg és eredménykimutatás azon sarkalatos pontjait, amelyek különösen érdekesek, és ezekből következtetéseket vonok le. Ezenkívül az adatok segítségével az eredmény szempontjából fontos mutatószámokat is számolok.

A mérleg “Eszköz” oldalánál először azt vizsgálom, hogy a “Befektetett eszközök” és a “Forgó eszközök” aránya mekkora az összes eszközből. A 29. táblázat ezt mutatja be.

### A befektetett és forgó eszközök (ezer Ft) aránya az összes eszközből

	2013	2014	2015
Befektetett eszközök aránya	167 213 / 666 995 * 100 = <b>25%</b>	190 846 / 1 131 501 * 100 = <b>17%</b>	265 792 / 1 216 763 * 100 = <b>22%</b>
Forgó eszközök aránya	498 655 / 666 995 * 100 = <b>75%</b>	940 618 / 1 131 501 * 100 = <b>83%</b>	950 631 / 1 216 763 * 100 = <b>78%</b>

29. ábra Forrás: Sághegy Kft.

A táblázatból jól leolvasható, hogy 2014-ben jelentősen megnőtt az “Eszközök” mennyisége, majdnem a duplájára. Onnantól kezdve mindkét évben meghaladja az egymilliárd forintot. Ebben az évben a szokásoshoz képest megnőtt a “Forgó eszközök” aránya is, melyet a következő évre mérsékeltek, és újra visszaállt 80% alá. Mivel kereskedelmi vállalkozásról beszélünk ezek az arányok teljesen helyénvalók, az ilyen típusú vállalatok mindig nagy készlettel, illetve áruval dolgoznak.

Érdekesség, hogy a cégnek magas “Hosszú lejáratú kötelezettségei” vannak (145 486 000 Ft), de ez mégsem látszik a befektetett eszköznél. Az egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek kategóriába van sorolva, ezért azt gondolom, hogy

ez a beruházásra kapott pénz lehet, ami azért nem jelenik meg a befektetett eszközöknél, mert még nincs aktiválva.

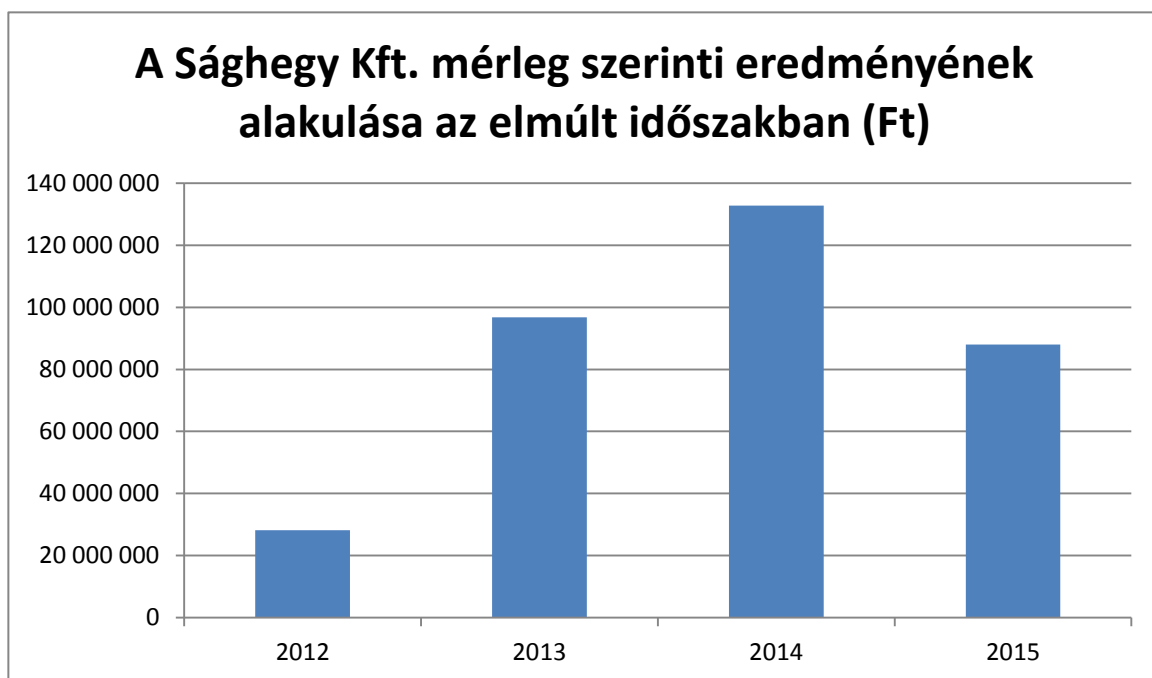
Meglepő az, hogy a vállalkozás elég magas pénzeszköz mennyiséggel rendelkezik, ennek ellenére a befektetett pénzügyi eszközöknél csak egy minimális összeget láthatunk. Ez fontos lesz majd az Eredménykimutatás pénzügyi műveletek részénél.

Az “Aktív időbeli elhatárolások” mellett – melyek a mérleg zárása után növelni fogják az eredményt – mindössze 127 000 Ft-ot láthatunk, ami egy ekkora cégnél elhanyagolható mennyiség.

A követelések magasnak mondhatóak, ezen belül is az egyéb követelések növekszik évről évre. Ennek az oka az lehet, hogy a cég általános forgalmi adót igényel vissza az államtól, aminek ezt a kötelezettségét nem szokása időben teljesíteni.

A Forrás oldalon is sok érdekes dolgot találtam. Például azt, hogy az idegen tőke meghaladja a saját tőkét. Ugyan ez eddig nem okozott gondot a vállalkozásnak, de a későbbiekben veszélyes lehet számukra. Ezen kívül pozitív, hogy a Sághegy Kft. rendelkezik eredménytartalékkal (közel 300 millió forint), ezt csak kevés cég mondhatja el magáról.

Mérleg szerinti eredményük folyamatosan nőtt 2015-ig, amikor azonban egy kisebb visszaesés megfigyelhető. Ezt a 30. diagram segítségével mutatom be.



**30. ábra, Forrás: Sághegy Kft.**

Elég magas a rövid lejáratú kötelezettségük, ami nagyságrendileg akkora, mint a saját tőke. Amennyire lehet, ezt minimalizálni kellene. A normal működésből származó roved lejáratú tartozás azonban elfogadható mennyiséget mutat.

A passzív időbeli elhatárolás – amely a mérleg zárása után csökkenteni fogja az eredményt – meghaladja a nyolcmillió forintot. Az aktív jóval kevesebb volt, erre jobban figyelnék, a vezetőség helyében.

Összességében a mérleg elemzése után azt gondolom, hogy az áruforgalmi tevékenység az gyakorlatilag hibátlanul működik, azonban a gazdálkodási tevékenységet éri pár kritika, és van még hova fejlődni a Sághegy Kft.-nek.

Az eredménykimutatás első fontos adata az értékesítés nettó árbevétele. Ezt a 13. ábrán részletesen bemutattam. Az elmúlt időszakban megtízszereződött, ma már meghaladja a 3,5 milliárd forintot.

A ráfordítások közül a személyi jellegűek a bevételhez képest alacsonynak mondhatók. Azonban az anyagi jellegűek, azon belül is az anyagköltség az nagyon magas. Megközelíti az értékesített áru beszerzési értékét. Ha ezen tudnának csökkenteni, akkor a cég ennél is nagyobb profitot termelhetne.



A pénzügyi műveletek eredménye – ahogy az szinte az összes magyar vállalkozásnál megfigyelhető – negatív. Igaz évről évre fejlődik ebben a szegmensben is a cég, ugyanis egyre kisebb mínuszt figyelhetünk meg.

Nagy pozitívum azonban, hogy a Sághegy Kft. minden évben rendelkezik adózott eredménnyel. Ebből fizetnek osztalékot a cégvezetésnek, de az eredményhez képest nem nagy összeget. Ebből is látszik, hogy a vezetés a vállalat jövőbeni fejlődését tartja szem előtt.

## VII. Hipotéziselemzés és javaslatétel

### VII/1. Hipotéziselemzés

A dolgozat legelején öt hipotézist állítottam fel a Sághegy Kft.-ről, amelyeket a kutatómunka után elemezni tudok. Itt ismételtén megemlítem őket, és egyesével kifejtem róluk a véleményem, most már nem laikusként.

H1: A cég dinamikus növekedését a piacainak intenzív bővülése teszi lehetővé.

Ez részben igaz, részben pedig nem, ugyanis a három piac közül csak az egyik bővül intenzíven. A Sághegy Kft. azonban pontosan erre a termékre fekteti a legnagyobb hangsúlyt. Ez a termék pedig a méz. Mivel a cégnek a mézkereskedelemből való bevétel adja az összes bevételének 85%-át, ezért a mézpiac bővülése közrejátszik a dinamikus fejlődésben. A diópiac is bővül, igaz kevésbé mint a méz. A csiga piac azonban nagyon kötött. E két termék piaca lényegesen kevésbé van hatással a vállalkozás fejlődésére, mint a mézé.

H2: Az egészségtudatosság terjedése a társadalomban a cég termékeinek fogyasztására ösztönöz. Ahol nagyobb az egészségtudatosság, ott tudja ezeket a termékeket értékesíteni.

Ezt a hipotézist ketté bontanám és először csak az első felét elemezném. A kutatás alatti benyomásaim szerint a csiga kivételével a másik két termékről teljes mértékben elmondható. Manapság a méz és az olajos magvak – amik közé a dió is tartozik – az egészségtudatos táplálkozás részét képezik, ezért az utóbbi időszakban megnőtt irántuk a kereslet. A második fele is igaz, mert a cég Nyugat-Európába exportál, ahol az átlagosnál magasabb az egészségtudatosan élők, táplálkozók száma. Ez az üzletpolitikájuk része, tehát nem tudhatjuk, hogy mi lenne, ha a kevésbé egészségtudatos területeken próbálnának meg értékesíteni. Valószínűleg lényegesen visszaesne a bevételük. Ahoz, hogy ezt egyértelműen állíthassuk további vizsgálatokra lenne szükség.

H3: A feltörekvő országok új piaci lehetőségeket jelenthetnek az ágazatok és a cég számára. Itt első sorban Kínára gondolok, mint potenciális importőr és exportőr.

Kínában rengetegen élnek, és egyre inkább nyitottak arra, hogy minőségi mézet fogyasszanak. A sajátjuk nem az, így importra kényszerülnek, tehát a hipotézis igaz. Azonban egyelőre még nincs kapcsolat a cég, és potenciális Kínai vevők között. Egy személyes interjú alkalmával azonban úgy tájékoztattak, hogy a Sághegy Kft. vezetősége mutat hajlandóságot egy esetleges kínai üzlet iránt. A másik két piac esetében a hipotézis nem helyénvaló.

H4: Ez a tevékenység azért jelenik meg Magyarországon, mert ki akarja használni a Nyugat-Európainál olcsóbb munkaerőt.

A vállalat nagyon kevés munkaerővel (13 fő), és magas tőkével dolgozik. A munkaerő költsége nem a munkakör miatt alacsony, hanem azért mert kevesen vannak. Az áttelepítéssel nem lehet a munkaerőn sokat veszíteni, vagy spórolni, így a hipotézis ilyen formában nem igazolódott.

H5: A vállalat termékeivel kapcsolatos hagyományok elősegítik a vállalat folyamatos fejlődését.

A csiga és a dió esetében ez nincs így, azonban a méznél ez hatványozottan elmondható. Magyarországon nagy tradíciókkal bír a méztermelés évszázadokra visszamenőleg. Nem véletlen a monadás: "Magyarország Európa mézelátója". Értelemszerűen, mivel az országban sok és jó minőségű mézet termelnek, ez pozitív hatással van a cég fejlődésére.

## **Javaslat**

Ebben a fejezetben azt kell kifejtenem, hogy én nagyon kevés munkatapasztalattal és az üzleti életben kevés eltöltött idővel mit változtatnék, fejlesztenék a vállalkozás üzletpolitikáján. Természetesen, mint fiatal

közgazdásznak ötleteim vannak, de hogy ezek a való életben mennyire állhatják meg a helyüket, azt nem állíthatom. Talán majd lesz alkalmam erről beszélgetni a Sághegy Kft vezetőségével. Természetesen minden újításnak megvannak az előnyei és hátrányai, azonban a dolgozatban inkább a pozitív dolgokra térek ki. Ezek nagy része abból indul ki, hogy a vállalkozás a jövő évtől megkezdí a mézkeszerelést, és közvetve a kiskereskedőknek is tud majd értékesíteni. Az értékesítés mennyiségének növelését, és különböző módjait helyeztem előtérbe.

### **VII/1.1. Márkabolt**

Az első és egyben legnagyobb volumenű ötletem az egy márkabolt megnyitása Magyarországon egy turisztikai szempontból frekventált helyen. Ez alatt elsősorban a Balaton környékére vagy Budapestre gondoltam. A kettő közül szerintem a főváros lenne jobb választás, ugyanis a dolgozatban elég sok szó esett arról, hogy a méz iránti kereslet a tél beálltával növekszik. A Balaton körül köztudottan elsősorban nyáron fordul meg sok vendég, míg Budapest egész évben kedvelt helye az Magyarországra látogatóknak. A boltot valamelyik budapesti nevezetesség közelében helyezném el, ahol sok ember megfordul. A bérleti díj egy ilyen helyen biztosan magas volna, azonban az értékesítendő áru miatt abszolút nem lenne szükség nagy alapterületű üzletre.

Az üzlet folyamatosan két dolgot kommunikálna a potenciális vásárlók felé: a magyar méz minősége rendkívül magas és a méz nagyon egészséges. Hangsúlyozná, hogy már évszázadokkal ezelőtt is Magyarország volt Európa mézellátója és a mai napig rengetegen keresik a magyar mézet a kiváló minősége miatt. Ezen kívül a különféle kommunikációs csatornákon közölné az emberekkel, hogy miért jó mézet fogyasztani, milyen hatással van az emberi szervezetre, mennyire egészséges. Köztudottan ezek óriási előnyei a méznek és sok vevőt csábíthatnának az üzletbe. A polcokon már az új, ízesített mézet is meg lehetne találni – amelyet a vállalkozás az idei évben dob a piacra - ami szintén vevőcsalogató lenne, hiszen világszerte kuriózumnak számító termékről van szó. Részletesen ezt az újdonságot nem mutathatom be, ugyanis ez egyelőre üzleti titok. Az ízlésesen csomagolt üvegek mellett különböző mézzel kapcsolatos kiegészítő termékek is helyet kapnának (pl.: méz alapú kozmetikumok, mézes sütemények stb.).

A célközönség elsősorban a 25 év feletti turisták lennének, akik jómódúak. Ennek a miértjére is került már sor a dolgozatban. Olyan emberekre számíthatna a vezetés, akiknek az életszínvonala magas, és előtérbe helyezik az egészséges táplálkozást. Saját fogyasztásra és szuvenirként is rendkívül jól funkcionálhat a méz.

Ugyan a dolgozatom első oldalán az szerepel, hogy kereskedelem szakirány, ennek ellenére egy kicsit kitérnék a marketingre is. A bolt környékén reklámoznék intenzíven, hiszen azt nehéz elképzelni, hogy valaki meglát egy hirdetést egy vidéki városban és emiatt Budapestre utazik. A közelben viszont minden fronton. Szórólapokkal, plakátokkal. A lényeg az lenne, hogy aki a bolt előtt elhalad, az legyen tisztában azzal, hogy a termék hungaricum és egészséges. Azt gondolom, ha ezt a kettőt valaki tudja, akkor jó eséllyel kíváncsi lesz.

Az árlépcső boncolgatása közben bukkantam arra, hogy a legnagyobb árréssel az élelmiszerláncok dolgoznak, ők húzzák a legnagyobb hasznot a mézkereskedelemből. Amennyiben egy ilyen márkabolt megnyitna, máris kihagynánk az árlépcsőből az áruházakat és a vállalkozás közvetlenül a fogyasztóknak értékesítene. Ez esetben a cég egy jelentős árrés növelést vihetne véghez, ügyelve arra, hogy áruházak árai alatt maradjon. Így, aki egy ilyen élelmiszeripari luxuscikket akar vásárolni és látja, hogy jelentős eltérés van a két ár között, lehet hogy a márkaboltot választaná.

Tudom, hogy egy ilyen boltban sokkal kevesebb mézet lehet értékesíteni, mint egy jól megkötött nagy volumenű üzlettel, amely keretein belül sok mézet vásárol egy adott vevő, de itt nem feltétlenül pénzben mérhető a haszon. Pontosabban termelhetne olyan hasznot is a márkabolt, ami nem feltétlenül pénzben mérhető. Itt elsősorban a márkáépítésre gondolok. Arra, hogy az emberek tudják, hogy mi az a Sághegy Kft és hogy mit csinál, mivel foglalkozik. Egy budapesti üzlettel rengeteg olyan emberrel ismertethetnénk meg, aki eddig nem is hallott a vállalkozásról.

Ezen kívül a boltban fel lenne tüntetve az, hogy az anyavállalattól nagy mennyiségben is rendelhető méz. A kiskereskedelmi mézforgalmazás mellett jó reklám lenne ez a kemenesszentmártoni üzemnek is. Tegyük fel, hogy egy vevő náluk vásárol és elégedett a méz minőségével, majd később nagy mennyiségű mézre lesz szüksége, és látta, hogy az üzletben, hogy a Sághegy Kft.

nagykereskedelemmel is foglalkozik. Ezt elsősorban külföldi vevőkről tudom elképzelni, de minél többen ismerik a vállalkozást, annál több a potenciális vevő.

A márkabolt képviselőjében standokkal jelennek meg a fővárosi termelői piacokon és a különböző karácsonyi vásárokon. Ez sem elsősorban a profitszerzésre, mintsem a vállalat potenciális vevőkkel való megismertetésére szolgálna. Az ilyen piacokon és vásárokon rengeteg ember fordul meg, és főleg télen nagy lehet a kereslet a mézre.

Összességében, ha a Sághegy Kft szeretné megismertetni magát egy kicsit az országgal, akkor jó döntés volna egy üzlet megnyitása. Nem biztos, hogy közvetlenül az üzlet profitjából fent lehetne tartani – bár én látok esélyt erre is -, de hosszú távon gondolkodva azt gondolom, hogy jó döntés volna.

## VII/2.2. Online aktivizálódás

Manapság rendkívül fontos az, hogy egy cég – legyen az bármilyen könnyen elérhető legyen az interneten. Ehhez szükség van egy honlapra, amivel a Sághegy Kft jelenleg is rendelkezik. A [www.saghegykft.hu](http://www.saghegykft.hu) oldal rendkívül igényes és az elvárásoknak megfelelő honlap. Könnyen átlátható, jól bemutatja a céget és szép galériával enged betekintést a vállalkozás működésébe. Ehhez annyi észrevételem van, hogy negyedévente elvégezném az esetleges frissítésre szoruló tartalmak cseréjét. De összességében az online jelenlét ezen részében nem találok hibát.

Azt gondolom azonban, hogy a vállalkozás eljutott arra a szintre, hogy webshopot is üzemeltessen. Amennyiben szeretne haladni a korrallal ezt a lépést szerintem meg kell tennie. A webshop elsősorban a kiskereskedelemre épülne, azon belül is az új termékekre, az ízesített mézekre. Egy igényes webshop lendíthetne az értékesítésen és hasonlóan a márkabolthoz, sok emberrel ismertetné meg a vállalkozást.

Minden üveg méz csomagolásán szerepelne a webshop címe, szóval aki a kezébe vesz egy a Sághegy Kft által kisserelt mézet, az tudni fogja, hogy online is rendelhet belőle.

Mellette szól még az, hogy egy ilyen webshop létesítése és üzemeltetése egy Sághegy Kft méretű cégnek nem jelent extra költséget.

Megegyeznék valamelyik manapság rendkívül népszerű kuponos oldallal (pl.: Bónusz Brigád), hogy a termékeinket akciós áron elérhesse egy olyan nagy közönség, amelyhez talán önerőből nem lenne képes eljutni a cég.

A webshopon kívül szerepet szánnék még a közösségi médiának is. Nem nagy szerepet, de a jelenleginél mindenképp nagyobb, ugyanis a Sághegy Kft nincs jelen a Facebookon. Mindenképp létrehoznék egy profilt, amely hasonló módon mutatná be a vállalkozást, mint a honlap, ezen kívül reklámoznám a webshopot és a márkaboltot.

Annak érdekében, hogy minél több látogatóra tegyen szert a profil, különböző nyereményjátékokat hirdetnék. Ennek biztosan nagy sikere lenne, az emberek szeretik az olyan dolgokat, ahol gyakorlatilag semmi sem kell tenniük azért, hogy nyerhessenek.

Az utolsó internethez kapcsolódó ötlet is a Facebookhoz kapcsolódik. Manapság egyre felkapottabb marketingfogás az, hogy a közösségi oldalakon népszerű személyek reklámoznak különböző termékeket. Azt gondolom, ha lenne népszerű reklámarca a cégnek, akkor az újabb potenciális vevők érdeklődését kelthetné fel.

Amennyiben a cég szeretne közvetlenül a fogyasztóknak értékesíteni, akkor ezeket az innovációkat, inkább újításokat végre kell hajtani. Azt nem tudom egyértelműen felmérni, hogy az ehhez szükséges tudás meg van e cégen belül, vagy új munkaerőt kellene alkalmazni, de az eddigi információim alapján szükségét érzem.

### **VII/2.3. Megújuló energiaforrások használata**

Esett már szó arról, hogy a vállalkozás napkollektorokkal próbálja majd meg csökkenteni a közüzemi számláit. A javaslatom ezzel kapcsolatos, mégpedig az, hogy ezt minél előbb tegye meg. Rengeteg pályázati lehetőség van manapság, sok helyről lehet rá pénzt nyerni, és nem tudhatjuk, hogy ez meddig lesz így. Ezen kívül azt gondolom erről a beruházásról, hogy minél előbb kivitelezik, annál többet tudnak megtakarítani.

A vállalat image-nek is rendkívül jót tenne, ezzel is felhívhatná magára a figyelmet. Nagyon fontos napjainkban a környezetvédelem és ezzel nem csak azt

érne el, hogy imponál a közvéleménynek és az elvárásoknak, hanem valóban védené környezetünket, és még költséget is csökkentene.



## Összefoglalás

Úgy gondolom, hogy a kutatás és dolgozat megírása során sok tapasztalatra és tudásra tettem szert. Megismertem egy kereskedelmi vállalkozás működésének minden szegmensét. Ez a tudás és ezek a tapasztalatok nagyon sokat segíthetnek életem későbbi szakaszaiban. Könnyebben fogok belépni a gazdasági életbe, akár munkavállalóként, akár egyéni vállalkozóként.

A dolgozattal sikerült elérni a kitűzött céljaimat, elemeztem a céget az összes vállalatgazdasági szempontból. Ezenkívül nem csak elméleti, hanem gyakorlati ismeretekre is szert tettem, és betekintést nyertem egy folyamatosan fejlődő cég vezetőinek gondolkodásába.

További kutatási lehetőségekkel is szolgál a dolgozat. Érdeemes lenne megvizsgálni a három piacot a termelők, és a cég termékeit feldolgozó vállalatok szempontjából is. Ezenkívül érdemes lenne megvizsgálni, az egészségtudatosság témakört. Annak mértékét, térhódítását és az élelmiszeripari cikkekre való hatását. Édekes kutatás lenne még az is, hogy mi lesz a Sághegy Kft. jövője, hol tartanak majd öt év múlva. Vajon töretlen lesz a fejlődésük? A feltörekvő piacok milyen hatással lesznek a cégre? Ezeket nem tudhatjuk, majd a jövő eldönti.

A Sághegy Kft. vezetősége követendő példával szolgál az olyan fiatal közgazdászoknak, amilyen én is vagyok. A céget elemezve kiderült számomra az, hogy kellő szorgalommal és alázattal párosuló szakmai tudással komoly eredményeket lehet elérni a gazdasági és üzleti világban.

## Felhasznált irodalom

Békés Tamás: Országképünk a francia agrár- és élelmiszerpiacon, 2000, Diplomamunka, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Marketing Intézet, Marketingkutató Tanszék, Szent István Egyetem, Gödöllő

Bernek Ágnes, Bora Gyula, Nemerkenyi Antal, Sárafalvi Béla: Társadalomföldrajz, 2003, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Szeged

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, 2005, AULA Kiadó, Budapest

Gyorsul a méhek pusztulása: de miért? 2015 szeptember 15. Piac & Profit, Hozzáférés: <http://www.piecesprofit.hu/klimablog/gyorsul-a-mehek-pusztulasa-de-miert/>, olvasva: [olvasva: 2016 április 12.]

Jónás Ilona, Dr. Kovács Lászlóné, Vízvári Albertné: Földrajz 9. Természetföldrajzi környezetünk, 2002, Mozaik Kiadó, Szeged

Kállay Tamásné, Szentiványi Péter: Dió, 2004, Aula Kiadó, Budapest

Kasnyikm, 2015 május 14. Újra lendületet kapott a megmagyarázhatatlan méhpusztulás, 444 portál, Hozzáférés: <http://444.hu/2015/05/14/ujra-lenduletet-kapott-a-megmagyarázhatatlan-mehpusztulas/>, [olvasva: 2016 április 12.]

Kovács Miklós, ifj, 2015, beszélgetés, november 15.

Mezőgazdasági statisztikai évkönyv, 2013, 2014, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Perczel György: Magyarország társadalmi-gazdaság földrajza, 1996, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

Saját jegyzetek, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2012-2016

