

A VERESI PARADICSOM

Esettanulmány

MIHALKOVNÉ DR. SZAKÁCS KATALIN

2018

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

© Mihalkovné dr. Szakács Katalin, 2018

ISBN

Felelős kiadó: Lánczi András

Olvasószerkesztő: Pósvai Adrienn Éda

Készült a Budapesti Corvinus Egyetem digitális nyomdájában

Nyomdavezető: Dobozi Erika

Tartalom

1.	Technológiai újítással az európai piacra	4
1.1.	A kezdetek és a vállalkozás elindítása	4
1.2.	A termék	5
1.3.	A piac és az értékesítés	6
1.4.	A technológia és a termelési folyamat	7
1.5.	Finanszírozás és nyereségesség	9
1.6.	Növekedési potenciál.....	10
2.	Felkészülést segítő kérdések	12
2.1.	A Garden Invest gazdasági elemzése	12
2.2.	A Garden Invest piaci és üzleti elemzése	12
2.3.	A Garden Invest előtt álló lehetőségek.....	12
3.	Mellékletek	13

1. Technológiai újítással az európai piacra

Veresegyházról sokaknak a medvepark, esetleg az asszonykórus jut eszébe. Az utóbbi években azonban egy újabb különlegesség folytán is híressé vált a város: a Veresi paradicsom miatt. A 2014 óta működő vállalkozásban Magyarországon egyedülállónak számító hidrokultúrás technológiával, két üvegházban végzik a paradicsomok termesztését, és főszezonban akár a 140.000 darabos maximális tőszámot is elérik. A hidrokultúrás termesztés különlegessége, hogy a gyökérzet nem a földből, hanem kókuszpárnából, műszerek segítségével meghatározva veszi fel a szükséges tápanyagot. A főként biológiai növényvédelemmel (természetes anyagok, rovarok) támogatott tövek akár 20 méter magasra is megnőhetnek. Szükség esetén vegyszeres védelmet is nyújtanak, amelyet a robottechnológiának köszönhetően képesek lokálisan, csak az érintett területen alkalmazni. Mindezeknek és a különleges fajtáknak köszönhetően itt terem a világ egyik legédesebb paradicsoma. De nézzük, hogy kezdődött a történet 42 évvel ezelőtt...

1.1. A kezdetek és a vállalkozás elindítása

A 2014-ben indult vállalkozás a váci születésű Márkus Zsolt vezetésével valósult meg. Zsolt alapfokú diplomáját a Széchenyi István Egyetemen, logisztika szakon szerezte, majd a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem MBA képzésében vett részt. Pályáját multinacionális cégnél kezdte munkavállalóként. Saját vállalkozásának indításáig többek között a Waberer és a GE munkatársa volt, ahol friss diplomásként lehetőséget kapott arra, hogy vezetőképző programban vegyen részt. Ennek köszönhetően nagyon sokat tanult az egyes folyamatokról, vállalati funkciókról, illetve a cégek működéséről általában. A vállalaton belüli hierarchián is sikeresen haladt előre, ám amikor jött a kedvező lehetőség, nem habozott.

2013 év végén felmondott munkahelyén. A nagyvállalatoknál eltöltött évek alatt rengeteget utazott, ami kezdetben fejlődési lehetőséget, új technológiák, kultúrák megismerését biztosította, ám gyermekei születésével ez egyre inkább negatívummá vált. Közvetlen vezetői elvárták volna tőle, hogy tartósan külföldre költözzön, és gyermekeivel együtt világpolgárrá váljon. Zsolt ezzel szemben több időt szeretett volna családjával tölteni, valamint egyre inkább azt érezte, hogy a Maslow-i szükséglet hierarchián közeledve az önmegvalósítás felé, az anyagi javak egyre kevésbé motiválják: rájött, hogy a társadalom egészének szeretne pozitív iránymutatást és értéket adni. Bár mindenki le akarta beszélni róla, 42 évesen önfoglalkoztatóvá vált, és belevágott egy minden tekintetben zöld projektbe.

A Veresi Paradicsom nem éveken át tartó tervezéssel indult. Egy hasonló tervre, 200 millió forint értékben részben itthoni, részben uniós pályázati pénzt nyert el egy kiskunhalasi vállalkozó, aki azonban az eredeti, 2014 év végi határidőre nem tudta megvalósítani a tervet. Az ígérkező üzleti potenciál miatt Zsolt ekkor úgy döntött, megvásárolja a projektcéget, így 2014-ben a Garden Invest Zsana Kft. tulajdonosa lett. Az uniós támogatás paradicsom, paprika, vagy uborka hidrokultúrás termesztésére vonatkozott. Az osztrák kereskedelmi láncok keresletének pontos felmérésével, alapos piackutatást követően a paradicsomtermesztés mellett döntött, majd ezután éveken keresztül járt ki Hollandiába, hogy tanulmányozza a hidrokultúrás üvegházhasználat technológiát. A hagyományos fajták helyett speciális, prémium különlegességekkel vette fel a versenyt az európai piacot elárasztó olcsó spanyol paradicsommal. Céltudatosan építette fel üzleti ötletét, a jó ötletből lehetőséget, a lehetőségből pedig vállalkozást hozott létre.

A technológiai innováció a pályázati kiírás következtében adott volt, csupán a megvalósításhoz kellett megtalálniuk az ideális helyszínt. Ennek kiválasztásában a megfelelően nagy és szabad terület, a logisztikai, infrastrukturális és kereskedelmi szempontok (például Budapest közelsége), valamint a polgármester támogató fellépése játszották a fő szerepet. Az ideális beruházási területet végül Veresegyházon találták meg, ahol a termálvíz rendszernek köszönhetően a fűtést, mint az egyik legnagyobb költségtételt, sikerült versenyképesre redukálni, működését pedig megbízhatóvá alakítani.

A Garden Invest Zsana Kft. 2017 óta Veresi Paradicsom Kft. néven működik.

1.2. A termék

A hidrokultúrárs termesztéssel üvegházban termelt prémium minőségű paradicsomspecialitások egyedülállók a magyar piacon, de Európában is különlegesnek számítanak. A kiváló minőség elérése érdekében minden egyes növény adatai, állapota számítógépes állományban megtalálható, amelynek segítségével nyomon követhető a palánták fejlődése, rendellenesség esetén pedig azonnal jelez a rendszer, így gyorsan orvosolható a probléma. Biloógiai növényvédelmet használnak és nagyon nagy percizítással táplálják a növényeket, ami azt jelenti, hogy különböző elemekből (Ka Ca foszfor vegyületek stb) állítják elő a paradicsomok számára szükséges, szerves tápanyagot.

Emellett fontos szerepet játszik a megfelelő napfény, hőmérséklet, és páratartalom biztosítása is. A rendszerbe jutó napfény mennyisége manuálisan szabályozható: a nyári, naps időszakokban sötétítő elemeket helyeznek fel az üvegfalakra, majd az őszi idő beköszöntével ezeket leveszik, hogy még ekkor is megfelelő mennyiségű napfény érje a növényeket. A háromszintes fűtőberendezés ősztől kap nagyobb szerepet, hiszen a növények számára ideális hőmérséklet a nappali és éjjeli, pihenő időszakban eltérő. Az ideális, 75%-os páratartalmat nyáron bőséges, tavasszal és ősszel pedig kevés öntözéssel lehet biztosítani.

A kiváló tápanyag ellátottság mellett a magas vitaminkoncentrációhoz és finomabb ízhez hozzájárul az is, hogy a paradicsomokat kizárólag érett állapotban szüretelik. Jelenleg négyféle paradicsom termesztése zajlik: az Európában csak itt termesztett, lédús Piroska; a húsosabb, aromásabb, mediterrán jellegű Csenge; a Bíborka; és a szőlő édességével vetekedő Cukorfalat.



A kitalált nevek mögött álló fajtákat Magyarországon jelenleg senki más nem termeszteti, a Veresi Paradicsom Kft. ugyanis kizárólagos licenccel rendelkezik. A paradicsomok termesztése az üvegház sajátosságainak köszönhetően majdnem egész évben folyik – az ültetési időszak januárban van, a növények érése pedig márciustól egészen december elejéig tart. A palántákat Hollandiából, kizárólag ellenőrzött és minősített forrásból szerzik be. A minősített, megbízható beszállítóknak értékük van, még akkor is, ha drágábban szállítanak, mint versenytársaik, hiszen a megfelelő vetőmag adja a paradicsomtermés későbbi ízét.

1.3. A piac és az értékesítés

A vállalkozás sajátossága, hogy míg az iparág többi szereplője az induláskor általában hagyományos fajtákat termeszt, majd később specializálódik az egyedi, különlegesebb típusokra, addig a Veresi Paradicsom már az indulás pillanatában csak és kizárólag kuriózumokat termesztett. Az ellátási lánc megszervezése az egyik legfontosabb lépés a sikeres működésben – a Sri Lankáról érkező kókuszpárnától kezdve egészen addig, amíg a nagyáruházak polcaira kerül a termék. A palánta, a kókuszpárna, és az egyéb növényvédők beszerzésére hosszabb távú szerződésekkel, megállapodásokkal rendelkeznek, hiszen nagyon fontos a konzisztencia – az azonos minőségű paradicsom termesztése a termelési időszak minden szakaszában.

A cég kezdetben nagyobb arányban termelt az exportpiacra, mint a hazaira, de később ez az érték kiegyenlítődött, mára pedig nagyjából 20% exportról, és 80% hazai értékesítésről beszélhetünk. Az értékesítési piac átalakulásának hátterében a jelentős hazai kereslet, valamint stratégiai üzleti elképzelések állnak. A fő exportirányt Németország, Ausztria és Csehország jelenti, ahová disztribútoron keresztül nagyáruházakba és éttermekbe exportálnak. Vevői átlagosan 30 napos fizetési határidővel teljesítenek. Saját névvel kizárólag a hazai piacon vannak jelen.

Magyarországon egyelőre nagyáruházak polcain található meg a Veresi paradicsom. A nagy érdeklődésre való tekintettel azonban hosszútávú terveik között szerepel egy oktató csarnok, és a helybeni értékesítési lehetőségek kiépítése. Ami a vállalkozás marketingtevékenységét illeti, nagy kihívással jár a Veresi Paradicsom, mint saját márka köztudatba való beépítése. Néhány magyarországi áruház – a Spar, a CBA, az Auchan – polcain a saját nevükkel és logójukkal szerepelhetnek, azonban a többi bolttal ebben még nem sikerült megállapodni. Az ismertség növelése érdekében létfontosságú lesz a jövőben ezeket a megállapodásokat is „tető alá hozni”, hiszen, ha nem találkozik a fogyasztó a Veresi Paradicsom névvel, lehetősége sem lesz megismerni.

A márkaismertség alakulásában elmondásuk szerint a fogyasztói tudatlanság is közrejátszik. Mindenki azt hangoztatja, hogy legyen minden „BIO”, de igazából sokan nincsenek tisztában azzal, mit is jelent ma Magyarországon ez a kifejezés. Mivel napjainkban is a 20 éve betiltott mérgezőanyagokkal van tele a talaj, ezért gyakorlatilag lehetetlen megvalósítani a szó szoros értelemben vett „BIO” termesztést. Az áruházláncok által bemért vegyszer-maradványok sok esetben nem a valós adatokat tükrözik, arról nem is beszélve, hogy ha a négyzetméterre eső termelékenység ötöde a szabadföldinek, vagy üvegházinak, ugyanakkor az eladási ár csak kétszeres, akkor kizárt, hogy egy valóban „BIO” termesztést gazdaságosan fent lehet tartani.

Az utóbbi években ugyanakkor teret nyert az egészséges életmód szerepe, így a mai élelmiszeriparban a vegyszermentességnél szinte nincs is jobb marketing. A sikerhez hozzájárul még a specifikus termékkínálat, hiszen bármely fajta kuriózum nagy keresletnek örvend, akármelyik piacot is nézzük.

Erre a két fogyasztói trendre építenek legfőbb hirdetőcsatornájuk, az online marketing alkalmazása során – a legnépszerűbb közösségi portálon jelenleg 43.000 követővel rendelkeznek. A rendszeresen feltöltött videókkal, bejegyzésekkel, és egyéb online hirdetésekkel próbálják elérni, hogy az emberek találkozzanak a Veresi Paradicsom névvel, megismerkedjenek a hidrokultúras termelési móddal, és nőjön a vállalkozás márkaismertsége. A termékeket egyedi, a többi paradicsomtól jól megkülönböztethető, a divatot követő „on the go” dobozolásban árulják azokban a boltokban, ahol saját márkaként megjelenhetnek.

Az áruházakba való betörés és megmaradás azonban a folyamatos árverseny miatt nem egyszerű feladat. Egyedi módon termesztett, különleges fajták lévén az árazást tekintve a Veresi paradicsom felső kategóriás terméknek számít. A külföldi, főként spanyol paradicsommal szemben előnyt jelent, hogy Veresen csak a már teljesen érett fürtöket szüretelik, ugyanakkor főszezonban, túlkínálat esetén nehéz lépést tartani a hagyományos módon termesztett hazai terményekkel. A vállalkozás célja, hogy az éles versenyben se essenek ki a boltok kínálatának listájából, így a megfelelő árpolitika kialakítása nagy odafigyelést igényel a cég részéről.

1.4. A technológia és a termesztési folyamat

Az üvegházás zöldségtermesztés védett térben történik, ami azt jelenti, hogy a növények az ingadozó időjárási körülményeknek alig vannak kitéve. Emellett hasznos rovarokat lehet bevetni a biológiai védekezés érdekében, ami aligha lehetséges a szabadban, vagy a fóliasátorban. Az üvegház lehetővé teszi az optimális klímavezérlést – fűthető, szellőztethető és automatikus vezérléssel öntözhető, és a legújabb technológiával már hűthető is. Ezáltal a növénykultúra élettartama jelentősen növelhető: márciustól akár decemberig lehet paradicsomot termesztani. A szabadföldi, vagy fóliasátras növénytermesztéshez képest a dolgozók munkakörülményei is jelentősen jobbak.

A vetőmagot speciális gazdaságokban csemetékké és palántákká nevelik, nemesítik, és évszaktól függően kb. 25–35 cm magassággal szállítják. A palántakockák telepítése termesztőasztalokon történik, amelyek kb. 1,5 m magasságban vannak az üvegház szerkezetére függesztve. Ezekre az asztalokra helyezik el a szubsztrátot, amelyre a növényeket ültetik, és azokat zsinórral kötik. A szubsztrát a klasszikus értelemben vett táptalaj, „föld”, amelyben a növények gyökeret eresztenek, és amelyből a szükséges tápanyagot és vizet felveszik. A palánták márciustól decemberig hoznak termést – a legintenzívebb időszak termelés szempontjából a május és a nyári hónapok, ilyenkor sok idénymunkás is dolgozik a cégnél.

A foglalkoztatottak közül többen veresegyházi vagy környékbeli lakosok. Az üvegházban dolgoznak a paradicsom „gondozói”, hektáronként hat ember. Ők végzik az engedést és tekerést, a levelek eltávolítását, a fürtök csipkedését és a termés szedését. A levelek eltávolítása azért fontos, mert ha túl sok a levél, az energiát vesz el a növénytől, amit így nem tud a termés fejlődésére hasznosítani. A fürtök csipkedésén azt értik, amikor a többlet virágot távolítják el a fürtökről, ugyanis ha egy fürtön túl sok a virág, akkor az a termés szüreteléséig nem képes beérni, ami termesztési egyenetlenségeket okoz.



A szüretelés hetente kétszer zajlik. Fontos, hogy csak a teljesen érett fürtöket szedik le, amiket aztán rekeszekben visznek tovább a csomagolócsarnokba, ahol szétválogatják, igény szerint csomagolják, és szállításra előkészítik. Az üvegház „feje” a kertészeti vezető, az ő feladata folyamatosan ellenőrizni és figyelemmel kísérni a paradicsom állapotát, szabályozni a víz és a tápoldat mennyiségét. Minden héten küldenek mintákat laboratóriumba, ahol kiszámolják a növények tápanyagfelvételét, majd a kapott adatok alapján a paradicsomkultúrában jártas laboros munkatárs tanácsokat ad, hogy milyen és mennyi tápanyagra van szüksége a növénynek. Külső szakembert is igénybe vesznek – a holland kertészeti tanácsadó tíznaponta érkezik, hogy ellenőrizze a növények állapotát.



Szigorú szabályok vonatkoznak az üvegházban dolgozóakra, például nem természetnek otthon paradicsomot, cserébe annyit vihetnek haza, amennyit akarnak. Nélkülözhetetlen a munkavállalók tiszta munkaruhája, a kéz és a cipő, valamint a munkaeszközök rendszeres fertőtlenítése, emiatt az üvegházak bejáratánál fertőtlenítő adagolókat helyeztek el, illetve az üvegházban fertőtlenítőszerrel teletöltött vödörök találhatók.



1.5. Finanszírozás és nyereségesség

A pályázatban foglaltak megvalósításához hiányzó forrást a Növekedési és Hitelprogram keretében folyósított összegből tervezte bevonni. Mivel ekkor a projektfinanszírozás fogalma a pénzügyi számára még ismeretlen volt, valamint a beszállítói tárgyalások eredményeképpen egyetlen kötelező érvényű ajánlatot sem tudtak felmutatni, az MKB bank a mérlegfinanszírozás mellett döntött. A banki kockázatokat egy, a vevő cégfelvásárlási szándéknyilatkozatával kiegészített, 5 évre szóló, kizárólagos disztribútori szerződéssel csökkentették.

Ekkortájt azonban a Magyar Állam felvásárolta az MKB-t, és blokkolta a már sínen lévő hitelügyletet, aminek következtében a vállalkozás nem tudta volna tartani a 2014. december 31-i véghatáridőt. Zsolt döntése alapján az MKB helyett egy svájci alap finanszírozta meg a vállalkozást, jóval drágábban, mint az eredetileg tervezett konstrukció (EURIBOR + 3%). A zöldségekre kivetett orosz embargó miatt azonban az utolsó pillanatban a svájci forrás is visszalépett, így egy hazai befektető, hitelfinanszírozás formájában biztosította a megvalósításhoz szükséges összeget. Egy év elteltével, 2015-ben végül OTP refinanszírozási hitellel és tagi kölcsön bevonásával kivásárolták a befektetőt, és megvalósították a tervezett beruházást.

A paradicsom jelenleg csak nyers állapotban kerül a boltok polcaira. Próbálkoztak konzerv, illetve szárított formában való értékesítésre, ám a különleges fajta miatt az érett állapotban való értékesítés jelenti a legnagyobb nyereségrátát. Ami a pénzügyeket illeti, a Veresi Paradicsom

Kft. elsősorban nem bevételének nagyságával, hanem a nyereségességével tűnik ki a piacból. Míg a nagy termelő cégek 5–7%-os adózás előtti eredménnyel (EBITDA) rendelkeznek, addig Zsolt vállalkozása a tavalyi évben 21%-os EBITDA-t produkált, amelyben a jól megszervezett struktúra, a magas minőség és a szakértelem jelentős szerepet játszott. A nettó forgalom évről évre nagymértékben emelkedik: míg 2016-ban 400 millió forint volt ez az érték, addig 2017-ben a 600 millió forintot is elérte a bevétel. Elmondható tehát, hogy dinamikusan fejlődik, és hatalmas potenciál van a még mindig csak 4. éve működő vállalkozásban.

A Garden Invest Zsana Kft. (később Veresi Paradicsom Kft.) 2014–2017. közötti gazdasági teljesítményéről a Mellékletben található Mérlegek és Eredménykimutatások adnak részletes tájékoztatást.

1.6. Növekedési potenciál

Zsolt elmondása szerint a Veresi Paradicsomnak a hazai konkurenciától nem kell tartania, hiszen az a vállalkozás, amelyik az országban jelenleg hasonló technológiával természet, más paradicsomtípusra szakosodott. Nemzetközi szinten azonban a spanyolországi paradicsom veszélyezteti Zsolt vállalkozásának pozícióját – a jelenlegi 27.000 hektáros termelési terület mellett további 3000 hektáron épülnek fóliasátrak a spanyol tengerpart mellett, ahol a vállalkozások a nagyobb méretnek köszönhetően költség- és méretgazdaságossági előnnyel rendelkeznek. További költségmegtakarítást jelent számukra a kedvezőbb földrajzi elhelyezkedés, az olcsó bevándorló munkaerő, valamint a napfényben és napsütéses órákban gazdagabb, jobb páratartalommal rendelkező terület, amelynek köszönhetően egész évben tudnak termelni, és egész évben fix árat tudnak kínálni a nemzetközi piacon.

Az árérzékenység következtében, továbbá azért, mert a téli időszakban a spanyolok látják el paradicsommal egész Európát, sajnos a fogyasztók többsége figyelmen kívül hagyja az Almería-ban jellemző rossz higiéniai körülményeket, a szennyezett talajt, a szennyezett vizet, és az ezek következtében szükségszerűvé vált, katasztrofálisan magas vegyszerhasználatot.

Zsolt 2016 elején úgy döntött, hogy felmondja a hátralévő 3 évre szóló disztribútori szerződését – a kereskedelmi jogokért nagyon magas összeget kellett fizetnie partnerének. Eltervezte, hogy egy új beruházás megvalósításával átállnak a téli termesztésre, aminek köszönhetően egész évben friss és egészséges paradicsommal tudják ellátni a magyar piacot. A jelenlegi üvegház mérete és technológiája adott, és igen nagy költséggel járna a bővítés, így a fejlesztési lehetőségek korlátozottak. A tervek szerint ezért egy újabb, az országban még teljesen ismeretlennek számító mesterséges világítással felszerelt üvegházban is beindul majd a termelés, amely hatalmas előrelépést fog jelenteni, hiszen megvalósulhat az egész naptári évet felölelő termesztés, még hatékonyabbá téve a vállalkozást. Az egyik legnagyobb nehézséget az átfedési időszakra vonatkozó kapacitásstervezésben látják: a meglévő két üvegház márciustól decemberig, az új pedig terveik szerint decembertől júliusig termel. A beruházás tervezett értéke nagyságrendileg 1,5 milliárd forint.

A három legnagyobb jövőbeli kihívás egyike tehát az új, lámpával felszerelt üvegház, amely még hatékonyabbá teheti a működést, ám nagy pénzügyi és humán erőforrás-befektetéssel jár.

A másik nagy jövőbeli feladat a Veresi Paradicsom, mint márkanév ismertségének kiépítése. Ennek érdekében a legfontosabb lépés az lenne, hogy az összes boltban a saját márkájukkal és

logójukkal, mint Veresi Paradicsom szerepeljenek, ami nyilvánvalóan nem áll mindegyik áruház érdekében, azonban az arculat kiépítése miatt ez rendkívül fontos lenne. Ugyanakkor a hidrokultúrák technológiát az emberek inkább egyfajta boszorkánykonyhának tartják, ahol „megmérgezik” a növényeket a nagyobb terméshozam érdekében. Ezt a tévhitet kellene a jövőben eloszlatni, és elérni, hogy az emberek fejében kialakuljon a Veresi Paradicsom neve és a vegyszermentes, mesterséges adalékot nem tartalmazó paradicsom közötti korreláció.

Végül, de nem utolsó sorban, a nemzetközi szintéren való megmaradás is nagy kihívást jelent, hiszen a nyugat-európai országoknak jóval nagyobb pénzügyi erőforrásuk, és fejlettebb technológiájuk van a hidrokultúrák rendszer kiépítéséhez. Valószínűleg csak idő kérdése, hogy tömegesen és hatékonyan megjelenjenek Spanyolországon kívül is.

A képek forrása:

https://www.facebook.com/pg/veresiparadicsom/photos/?ref=page_internal

További videós források:

<https://www.youtube.com/watch?v=hxXj4PSXg18>

https://www.youtube.com/watch?v=7_REXhLYSbc

<https://www.youtube.com/watch?v=nI6KcgB7cZI>

<https://www.youtube.com/watch?v=GfBNLuQ3GA8>

<https://www.youtube.com/watch?v=hdf9hog1TBo>

2. Felkészülést segítő kérdések

2.1. A Garden Invest gazdasági elemzése

Melyik **fejlődési szakaszban** van a vállalkozás? Hogyan jutott túl az eddigi szakaszokon, valóban túljutott-e rajtuk? Lehetséges-e, hogy kihagyott fontos mérföldköveket?

A cég **alapvető gazdasági adatai** (árbevétel, eredmény, tőke) és **gazdasági mutatói** (likviditási mutatók, eladósodottsági mutatók, jövedelmezőségi mutatók és működési hatékonysági mutatók).

Az **alapítók, tulajdonosok** szerepe. Mit hoztak az üzletbe? Volt-e tulajdonosváltás, ha igen, hogyan függ össze a cég fejlődésével? Van-e kockázati tőke-befektetés? Mikor (melyik szakaszban) történt? Milyen hatással volt a lehetőségekre, stratégiára? Melyek a **fő menedzsment funkciók** és **menedzsmentterületek**? Hogyan gyakorolják őket a cégen belül?

2.2. A Garden Invest piaci és üzleti elemzése

Értékajánlat. Mi a vállalat terméke, és az ehhez kapcsolódó értékajánlata? Kiknek szól az értékajánlat, és miért lehet jobb, mint a versengő ajánlatok? Miért fognak ezért fizetni a vevők, felhasználók? Voltak-e változások (stratégiai, vagy csak részletekre kiterjedő) az értékajánlatban? Jelenleg van-e szükség változásra?

Milyen a vállalkozás **piaci környezete**? A közvetlen versenytársak jellemzése. A helyettesítő termékek, szolgáltatások, alternatív technológiák fenyegetése. Meddig terjeszkedhet a jelenlegi termékkel szolgáltatással a cég? Mire lenne szükség a további növekedéshez?

Mennyire új, innovatív a **technológia, termék, szolgáltatás**? Forradalmi (disruptive), vagy követő jellegű? Kiszorít-e korábbi megoldásokat a piacról?

Üzleti modell. Mi a cég üzleti modellje (az értékajánlattal összefüggésben)? Van-e már biztosan működő, piac által validált terméke, szolgáltatása? Milyen lehetőségek közül választották ki? Jól működik-e? Javasolnak-e változtatást, módosítást?

2.3. A Garden Invest előtt álló lehetőségek

Döntési pontok. A cég történetében mikor voltak jelentős választással járó döntések? Milyen lehetőségek közül választottak? Utólag – ha már látható a döntés következménye – mit gondolunk arról, hogy helyes volt-e a döntés?

Fejlődési és növekedési lehetőségek. Milyen fejlődési, illetve növekedési lehetőség áll a vállalkozás előtt? Milyen konkrét lépések vezethetnek el a megvalósításig, és milyen vállalati funkciókat érinthetnek azok? Milyen finanszírozási lehetőségek állnak a vállalkozás rendelkezésére (belső és külső finanszírozási alternatívák azonosítása és elemzése)? Miben ragadható meg a fejlődés, illetve növekedés a cég számára?

3. Mellékletek

A Garden Invest Zsana Kft. 2014–2017. közötti Mérlege és Eredménykimutatása.

MÉRLEG (ezer forint)

	Tétel (sor) megnevezés	2014	2015	2016	2017
1	A. Befektetett eszközök (02.+04.+06. sor)	499 297	487 661	472 849	554 404
2	I. Immateriális javak		446	698	59 954
3	II. Tárgyi eszközök	499 297	487 215	472 151	494 450
4	III. Befektetett pénzügyi eszközök				
5	B. Forgóeszközök (10.+11.+14.+16. sor)	46 398	97 273	159 284	261 638
6	I. Készletek		513		16 531
7	II. Követelések	20 595	8 206	126 072	43 578
8	III. Értékpapírok				
9	IV. Pénzeszközök	25 803	88 554	33 212	201 529
10	C. Aktív időbeli elhatárolások		14 312	29 010	5 795
11	Eszközök összesen (01.+09.+17. sor)	545 695	599 246	661 143	821 837
12	D. Saját tőke (20.+22.+23.+24.+25.+26.+29. sor)	3 739	17 278	96 464	204 217
13	I. Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	3 000
14	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke(-)				
15	III. Tőketartalék				
16	IV. Eredménytartalék	-2 737	-8 568	4 979	38 364
17	V. Lekötött tartalék	9 300	9 300	9 300	55 100
18	VI. Értékelési tartalék (27.-28. sorok)				
19	VII. Mérleg szerinti eredmény / VII. Adózott eredmény	-5 824	13 546	79 185	107 753
20	E. Céltartalékok				
21	F. Kötelezettségek (32.+33.+34. sor)	455 848	494 060	471 381	524 389
22	I. Hátrasorolt kötelezettségek				
23	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek		305 000	305 000	259 115
24	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	455 848	189 060	166 381	265 274
25	G. Passzív időbeli elhatárolások	86 108	87 908	93 298	90 731
26	Források összesen (19.+30.+31.+37. sor)	545 695	599 246	661 143	821 837

EREDMÉNYKIMUTATÁS (ezer forint)

	Tétel (sor) megnevezés	2014	2015	2016	2017
1	I. Értékesítés nettó árbevétele		311 635	399 751	652 831
2	II. Aktivált saját teljesítmények értéke				
3	III. Egyéb bevételek	1		13 699	6 711
4	IV. Anyagjellegű ráfordítások	4 803	143 198	228 625	412 191
5	V. Személyi jellegű ráfordítások	2 195	57 162	50 162	51 682
6	VI. Értékcsökkenési leírás	194	29 141	33 370	55 049
7	VII. Egyéb ráfordítások	1	7 694	10 558	25 602
8	A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I.+II.+III.-IV.-V.-VI.-VII.)	-7 192	74 440	90 735	115 018
9	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	3 240	4 648	1 466	585
10	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 872	65 122	10 593	7 850
11	B. Pénzügyi műveletek eredménye (VIII.-IX.)	1 368	-60 474	-9 127	-7 265
12	C. Szokásos vállalkozási eredmény (+A.+B.)	-5 824	13 966	TÖRÖLT	TÖRÖLT
13	X. Rendkívüli bevételek			TÖRÖLT	TÖRÖLT
14	XI. Rendkívüli ráfordítások			TÖRÖLT	TÖRÖLT
15	D. Rendkívüli eredmény (X.-XI.)			TÖRÖLT	TÖRÖLT
16	E. Adózás előtti eredmény (+C.+D.)	-5 824	13 966	81 608	107 753
17	XII. Adófizetési kötelezettség		420	2 423	0
18	F. Adózott eredmény (+E.-XII.)	-5 824	13 545	79 185	107 753
19	G. Mérleg szerinti eredmény	-5 824	13 546	TÖRÖLT	TÖRÖLT