







Forrás Intézményüzemeltető Központ Konyha részleg üzleti terv

2016. szeptember

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Forrás Intézményüzemeltető Központ 2011. március 1-vel, megalakulását követően vette át feladatként a taksonyi közétkeztetést biztosító konyha működtetését, illetve a takarító és karbantartói feladatok ellátását a helyi intézményeknél. A főzőkonyha 2008-ban került átadásra, új, teljeskörűen felszerelt modern konyhai gépekkel. 2011 szeptemberében a Képviselő-testület úgy döntött, hogy a települési önkormányzat továbbra is saját konyhát kíván üzemeltetni, ezáltal a taksonyi gyermekek számára jó minőségű, meleg ételt biztosíthat. Konyhánk abban az évben a külső megrendelők felé is nyitott. A Forrás Intézményüzemeltető Központ átvette Taksony Nagyközség Önkormányzatától a településen működő intézmények közétkeztetési feladatainak ellátását. A dolgozók átszervezéssel átkerültek intézményünkbe, nagy többségük évtizedek óta Taksonyban él és dolgozik. Hivatásán felül teljesíti munkáit, önkormányzati és helyi közintézmények, egyesületek által szervezett rendezvényeket is kiszolgálva, sokszor társadalmi munkában.

Nagyobb sütő-főzőgépeink:

-  2 db 300 literes főzőüst
-  1 db 200 literes főzőüst
-  2 db gázsámoly
-  1 db kombi ipari tűzhely
-  1 db sütőpároló
-  1 db billenő serpenyő

Konyhán dolgozók szakmai besorolása (2016. szeptember 1.):

Beőr Józsefné	D08	Élelmezésvezető	Aktív
Veress Tibor Józsefné	C10	Főszakács	Aktív
Grimm Józsefné	C08	Cukrász, szakács vizsga előtt áll	Aktív
Kreiszi Ferencné	B11	Szakács	Aktív
Márics Viola	D03	Szakács	Jelenleg Gyeseen van
Muzsai Mónika	B02	Konyhai kisegítő	Jelenleg Gyeseen van
Winkler Mátyásné	B13	Konyhai kisegítő	Aktív
FilvignéMachalek Katalin	B08	Konyhai kisegítő	Aktív
Proksa Ferencné	A11	Konyhai kisegítő	Tartósan betegállományban van

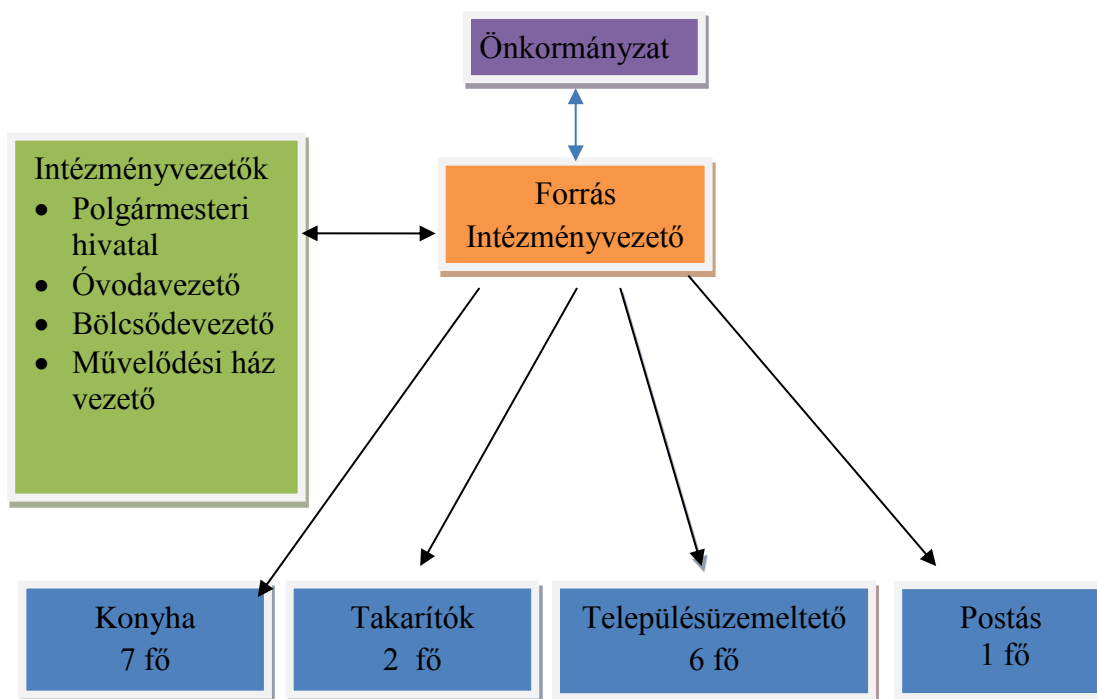
Az eltelt 5 évben minden évben történt a személyi állományban illetve a feladatellátásban változás. Igen eseménydús éveket tudhatunk magunk mögött.

2014. augusztus 31-vel egy igen jelentős változás történt, a települési önkormányzat átadta az iskola és az óvoda fenntartását a Német Nemzetiségi Önkormányzat Taksony (NNÖ) részére, mely szoros kihatással volt az étkeztetés megszervezésére is. A 2014-2015-ös és a 2015-2016-os tanévben intézményünk biztosította a közétkeztetést vállalkozási szerződés keretében mindkét intézmény részére. A konyha alapfeladataként ellátta az iskola, a bölcsőde, és az óvoda gyermek- és pedagógus étkeztetését egészen 2016 augusztusáig. Majd 2016 szeptemberétől az iskolai közétkeztetése kikerült a feladatunkból, ezzel egyidejűleg 3 fő dolgozó áthelyezéssel átkerült az iskola önállóan működő tálaló konyhájába.

Az ételek áraibannyeresség nem képződött, mivel a Települési Önkormányzat kiegészítette az étkezési terítési díjakat, oly módon, hogy a Forrás Intézményüzemeltető Központ konyhai részlegének működési költségére fedezetet nyújtott. A település konyhájának üzemeltetése ezen intézményen keresztül történik, de jelen üzleti tervnek nem célja az egész intézmény működtetésének finanszírozási, szervezeti működési rendszerének bemutatása. Elsődleges feladataként a konyha gazdaságos és biztonságos üzemeltetését kívánjuk itt meghatározni.

II. A VÁLLALKOZÁS ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

Kapcsolati rendszer (2016. szeptember 1. létszám)



Konyha

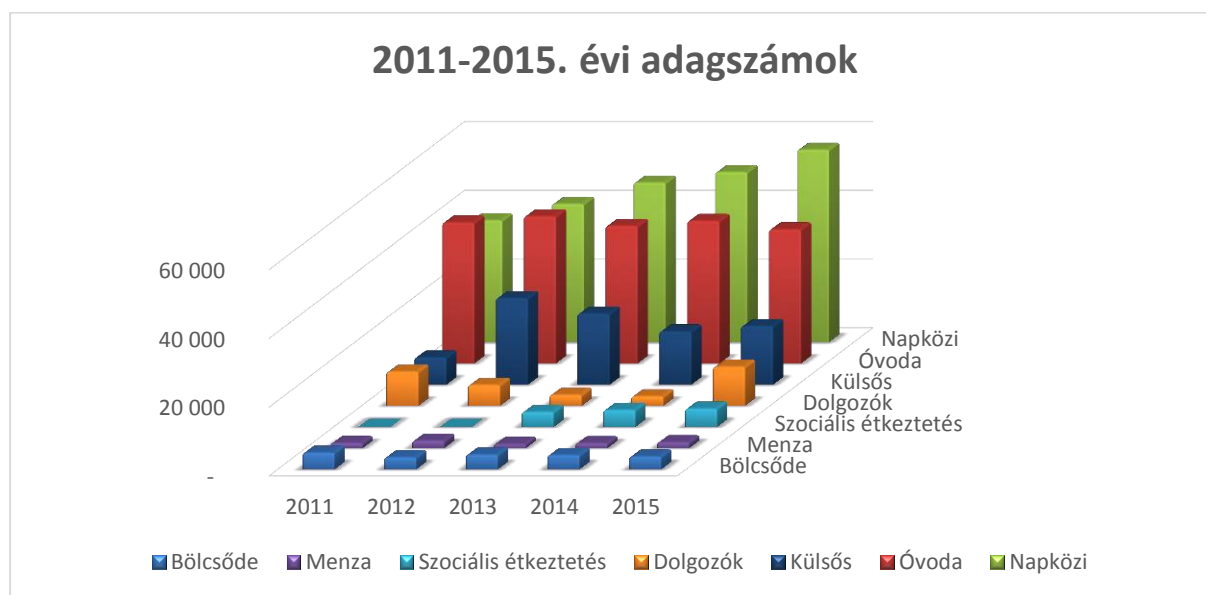
Konyhánk jelenlegi kapacitása- 1000 fő - megfelelő módon biztosítja, hogy a települési, valamint a nemzetiségi önkormányzat által jelenleg működtetett intézmények - bölcsőde, óvoda, – étkezési feladatait, a dolgozói étkeztetést, valamint a környező településeken élő lakosság által igényelt ebédszállítást teljes körűen, zökkenőmentesen ellássa. A szállítási időpontok a lehető legoptimálisabbak, így melegítés nélkül tálalhatóak a készételek. (PE13/ÉÁO/807-2/2016 számú Működési engedély/ 1. sz. melléklet)

Jelenleg elsősorban az óvodai gyermekétkeztetést, átlag 187 fő, napi háromszori, bölcsőde átlag 25 fő napi négyszeri, valamint szociális étkeztetés 25 fő és külsős megrendelők 70 fő napi egyszeri étkeztetését látja el.

A technológiai váltást követően, a modern gépekkel felszerelt konyha, illetve az előre aprított, megtisztított zöldségek vásárlásával lehetővé vált, hogy csökkentett létszámmal működjön az üzemeltetés a továbbiakban. A már nyugdíjkort elért vagy karkedvezményes nyugdíjazásra jogosult dolgozók által megüresedett álláshelyek betöltése helyett munkakörök átcsoportosítása és közfoglalkoztatási program segítségével sikerült az átállást meglépni. Jelenlegi dolgozók létszáma a fenti szervezeti sémában látható.

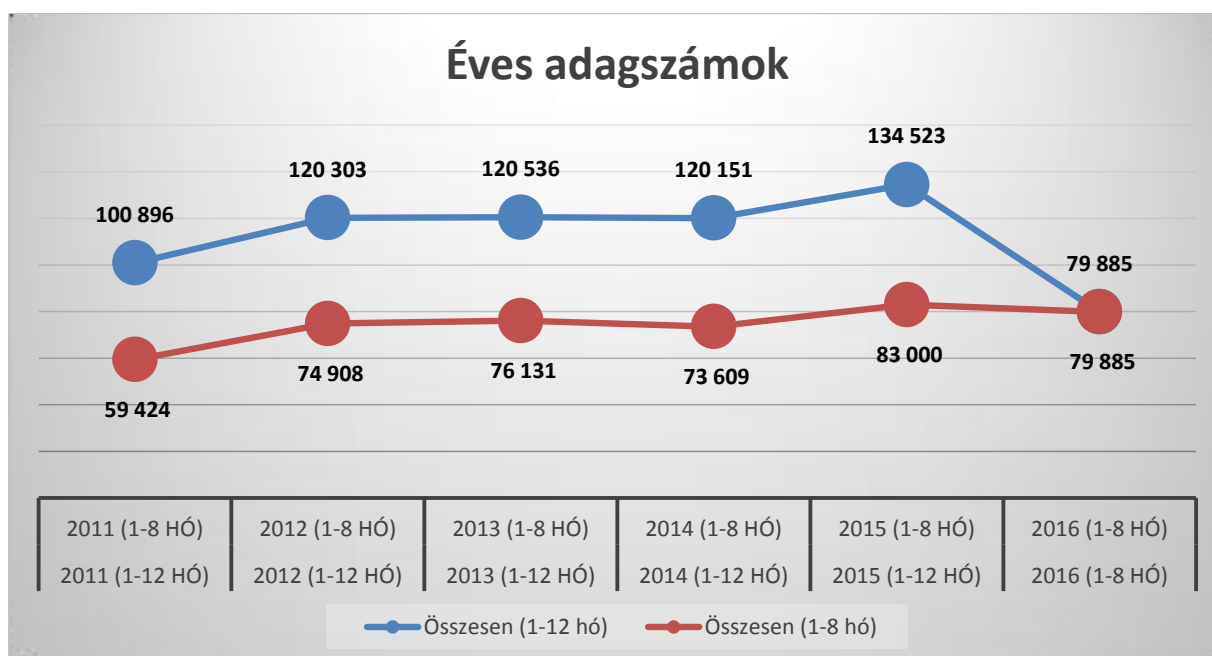
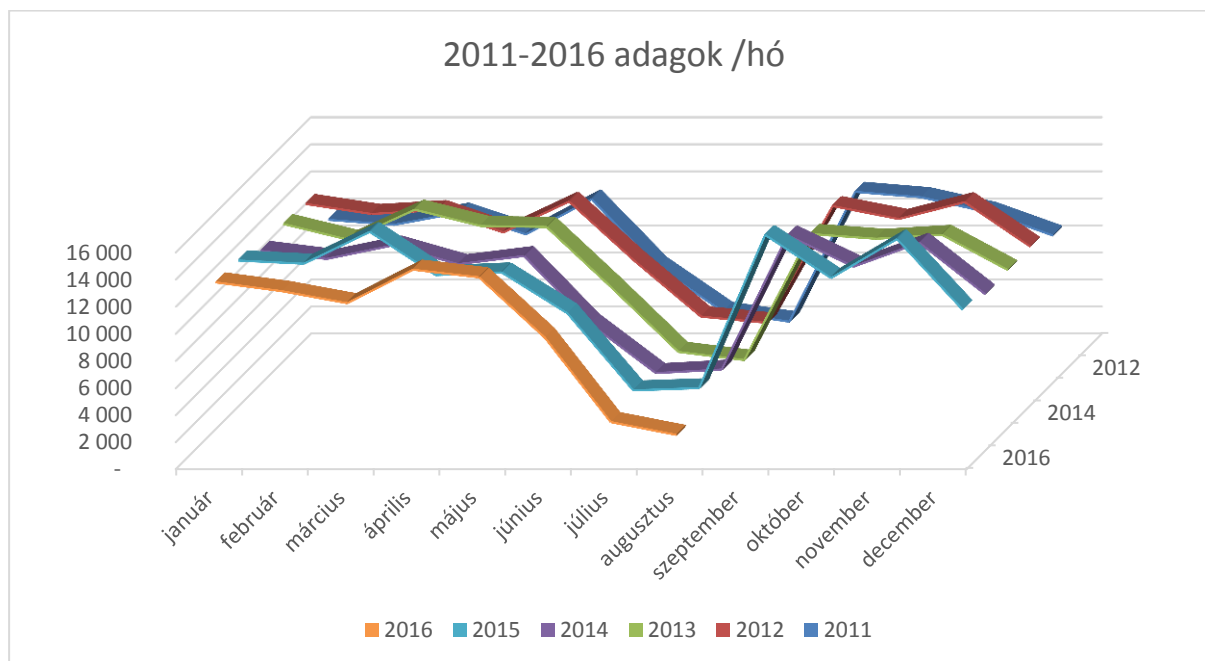
Adagszámok alakulása 2011- 2015 évben.

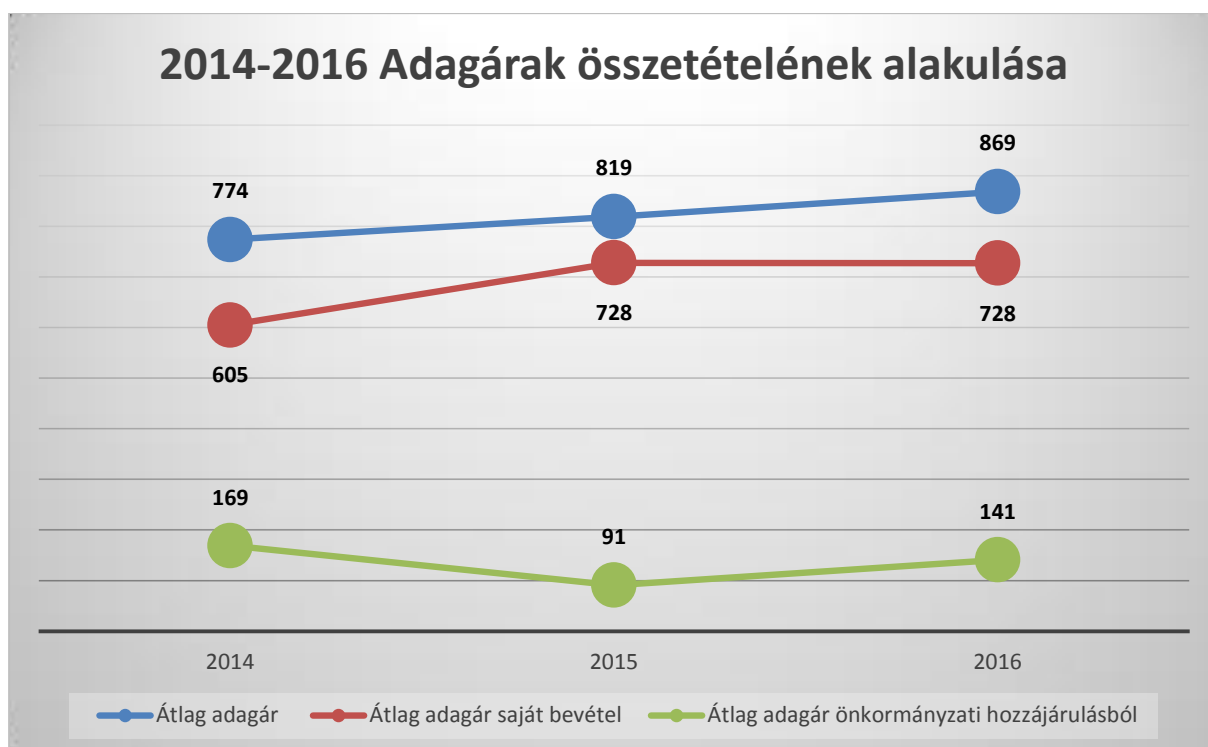
	Bölcsőde	Óvoda	Napközi	Menza	Szociális étkeztetés	Dolgozók	Külsős	Éves adag összesen	Napi adag 180 nap/év
2011	4 886	41 062	35 537	1 513	-	9 965	7 933	100 896	561
2012	3 531	42 882	40 330	2 200	-	6 125	25 235	120 303	668
2013	4 326	40 072	46 534	1 231	4 428	3 234	20 711	120 536	670
2014	4 210	41 531	49 608	1 470	4 988	2 826	15 518	120 151	668
2015	3 766	39 054	56 097	1 759	5 390	11 390	17 067	134 523	747



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
január	9 582	12 425	12 618	12 295	13 252	13 311
február	9 212	11 682	11 437	11 695	13 017	12 662
március	10 115	11 973	13 670	12 695	15 370	11 765
április	8 504	10 314	12 463	11 310	12 172	14 247
május	11 092	12 601	12 389	11 916	12 375	13 680
június	6 099	8 182	7 848	6 915	9 347	9 217
július	2 770	4 097	3 155	3 258	3 649	2 978

augusztus	2 050	3 634	2 551	3 525	3 818	2 025
szeptember	11 650	12 266	11 873	13 446	15 142	-
október	11 247	11 312	11 520	11 127	11 953	-
november	10 158	12 558	11 807	12 891	14 834	-
december	8 417	9 259	9 205	9 078	9 594	-
Összesen	100 896	120 303	120 536	120 151	134 523	79 885





III. A VÁLLALKOZÁS JELENLEGI PÉNZÜGYI HELYZETE

Az Intézmény 2016 július hónapban ajánlatot nyújtott be a Német Nemzetiségi Önkormányzat, mint ajánlatkérő által kiírt, „Közétkeztetés Taksony településen” tárgyú beszerzési eljárásra amely, a 2016. szeptember 1. és 2017. augusztus 31. közötti időszakban az óvodai- és iskolai közétkeztetés biztosítását célozta. A közbeszerzésen a Forrás Intézményüzemeltető Központ az iskolai közétkeztetés ellátása kapcsán nem nyert, melynek következményeként az intézmény által előállított éves adagszámok csökkentek. Ennek hatására a bevételek esetében elmaradás, egyes költségek tekintetében pedig csökkenés következik be.

A kiadáscsökkenéssel nem fedezett bevételkiesés **éves becsült összege 11 044 658 Ft.**

2016. 09-12. hó időszakra a kiadáscsökkenéssel nem fedezett bevételkiesés összege 5 777 763 Ft.

A feladatelmaradásból származó bevételkiesés éves szinten **51 542 630 Ft**, melynek összetételét az alábbi táblázat részletezi. Számítások során 2015. augusztus – 2016. júliusi adatokból indultunk ki, ami éves szinten 63 198 adagot jelent.

1x étkező		
Adag / év	Egységár	Bevétel / év
5 506	510 Ft	2 808 060 Ft
3x étkező		
Adag / év	Egységár	Bevétel / év
55 907	850 Ft	47 520 950 Ft
Pedagógus I étkezés		
Adag / év	Egységár	Bevétel / év
1 193	660 Ft	787 380 Ft
Pedagógus II étkezés		
Adag / év	Egységár	Bevétel / év
592	720 Ft	426 240 Ft
Összes bevétel elmaradás		51 542 630 Ft

Kiadások esetében felmerülnek állandó – előállított adagszámtól független (karbantartás, eseti javítás) -, illetve előállított adagszám függvényében változó költségek. Kiadáscsökkenés szempontjából csak a változó költségek vehetők figyelembe.

Feladatelmaradás következtében 3 fő teljes munkaidős álláshely megszüntetése válik szükségessé. Az így jelentkező kiadás csökkenés éves szinten a személyi juttatások és munkáltatói járulék esetében összesen 6 188 422 Ft. Ugyancsak csökken a munkavállalók részére járó munkaruha juttatás is.

Dologi kiadásoknál összesen **34 309 550 Ft** csökkenéssel számoltunk, aminek nagy része 32 500 000 Ft a nyersanyag beszerzés kapcsán merül fel. Ezen felül a figyelembe vettünk tisztítószer felhasználásból adódó, illetve közüzemi díj csökkenést is, lévén, hogy az adagszám csökkenésből fakadóan a főzés során felhasznált víz-, illetve a sütések során felhasznált energia mennyisége is csökken.

Kiadásnem	összeg / év
Személyi juttatások (3 fő áthelyezése)	4 644 000 Ft
Cafeteria	216 000 Ft
Munkaadót terhelő járulék	1 328 422 Ft
Nyersanyag beszerzés	32 500 000 Ft
Munkaruha	209 550 Ft
Egyéb anyagbeszerzés	800 000 Ft
Közüzemi díjak	800 000 Ft
Összes kiadás csökkenés	40 497 972 Ft

A fentiek alapján részletezett összes kiadás csökkenés 40 497 972 Ft.

A kiadáscsökkenéssel nem fedezett bevételkiesés **éves becsült összege 11 044 658 Ft.**

Ugyanezen számításokat elvégeztük a 2016. szeptember – decembéri időszakra is. Térítési díj befizetésekből **21 297 880 Ft** bevételkieséssel számoltunk.

1x étkező		
Adag	Egységár	Bevétel
772	510 Ft	393 720 Ft
3x étkező		
Adag	Egységár	Bevétel
24 022	850 Ft	20 418 700 Ft
Pedagógus I étkezés		
Adag	Egységár	Bevétel
477	660 Ft	314 820 Ft
Pedagógus II étkezés		
Adag	Egységár	Bevétel
237	720 Ft	170 640 Ft
Összes bevétel elmaradás		
2016.09.-12. hó		21 297 880 Ft

Kiadások vonatkozásában a személyi juttatások és a munkáltatói járulékok kiadásnemen a 2016.09- 11. hóra jutó bérrel számoltunk, mivel a 2016.12. havi bér már a 2017. évet terheli. A nyersanyag-, tisztítószer beszerzés, valamint a közüzemi díjak esetében adagszámmal arányosan csökkentettük a kiadásokat.

Kiadásnem	összeg
Személyi juttatások (3 fő áthelyezése)	1 161 000 Ft
Cafeteria	54 000 Ft
Munkaadót terhelő járulék	332 105 Ft
Nyersanyag beszerzés	13 117 662 Ft
Munkaruha	209 550 Ft
Egyéb anyagbeszerzés	322 900 Ft
Közüzemi díjak	322 900 Ft
Összes kiadás csökkenés 2016.09-12. hó	15 520 117 Ft

2016. 09-12. hó időszakra a kiadáscsökkenéssel nem fedezett bevételkiesés összege 5 777 763 Ft.

A konyha jelenleg önálló pénzügyi gazdálkodást nem végez, ez az Önkormányzat keretein belül történik.

IV. SWOT ELEMZÉS

Erősségek:

- ✚ Jó minőség
- ✚ Felkészült alkalmazottak
- ✚ Jó műszaki állapot
- ✚ Kiszállítás szervezettsége
- ✚ Versenyképes ár

Gyengeségek:

- ✚ Megrendelés mennyisége
- ✚ Maximált adagszám
- ✚ Ár rugalmatlansága (külső tényezők hatására)
- ✚ Beszállítói ár kisebb mennyiségi rendelés miatt
- ✚ Alapanyag raktározás korlátai

Lehetőségek:

- ✚ További célcsoportok elérése
- ✚ Meglévő célcsoportokon belüli bővülés
- ✚ Beszállítók folyamatos újragondolása
- ✚ Szolgáltatási választék növelése
- ✚ Egyéb hirdetési csatornák kihasználása (web, facebook)

Veszélyek:

- ✚ Fogyasztói igények változása
- ✚ Sikertelen piaci bővülés
- ✚ Szakképzett személyzet elvesztése
- ✚ Új szakember hiánya
- ✚ Új versenytársak árletörő hatása
- ✚ Elveszített megrendelések
- ✚ Helyettesítő termékek (pld. otthon főzés)

V. Marketing

A marketing egy vállalkozás életében olyan tevékenység melyet a vezetők irányítanak, de indirekt módon minden dolgozó részt vesz benne!

A marketing a fogyasztói igények kielégítése és ezáltal a vállalkozás eredményessége érdekében:

- ✚ elemzi a piacot - piackutatás
- ✚ meghatározza az eladni kívánt terméket – termékpolitika
- ✚ megismerteti a terméket a fogyasztókkal – reklám, kommunikáció
- ✚ kialakítja az árakat - árpolitika
- ✚ megszervezi az értékesítést – elosztás politika
- ✚ befolyásolja a fogyasztókat – eladás, ösztönzés

A kulcs maga a termék

Arról az alapigazságról nem szabad elfeledkezni, hogy a legfontosabb marketingtényező maga a termék. Először is arra kell odafigyelni, hogy a konyha kifogástalanul működjön. a minőség a már kialakult, külső véleményekkel megerősítetten megmaradjon, sőt javuljon! Mindenki tudja, mennyire komplex dologról van szó, mégis oda kell figyelni többek között arra is, hogy a konyha tiszta legyen, a munkatársak barátságosak legyenek, és a legnyűgösebb vendéggel szemben se veszítsék el a türelmüket, a reklamációkat pedig lehetőleg abból az alapállásból kezeljék, hogy „mindig a vendégnek van igaza”.

Piackutatás:

Az igényfelmérés, folyamatos tevékenység a meglévő ügyfelek között is. Új megrendelések megszerzéséhez telefonos, kérdőíves, szórólapos tervezett, ellenőrizhető, dokumentált módon (pld. CRM). Esetleges külső erőforrás időszakos alkalmazása is igénybe vehető. A megszólításra alkalmas Taksonyban működő civil szervezetek rendezvényeire promóciós étel szállítása (pld. Sváb Baráti Kör, amelynek során igényfelmérést végezhetünk). A próba ételek kiszállítását szélesebb körben is alkalmazhatjuk, cégeknél, környékbeli települések intézményeiben.

Termékpolitika:

A termék olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összessége, amelyek valamilyen fogyasztói igény kielégítésére képesek. A termékhez kapcsolódnak kézzelfogható tulajdonságok, de kapcsolódnak hozzá kézzel nem fogható tulajdonságok is, mint például a hozzá tartozó szolgáltatás. A konyha esetében a készétel a kiszállítással együtt képezi a terméket. Az étel minőségének fenntartása, ill. folyamatos javítása a termékpolitika alapja. Az viszont a beszállító kiválasztásától a végső kóstolásig tart, de a kiszállítás megfelelősége is befolyásolja. A termék változatosabbá tétele biztosítja a meglévő megrendelések megtartását és újabb ügyfelek megnyerésének esélyét. Az adagok mennyiségi változtatásával (XS,XL,XXL), ill. különleges igényekre adott válaszokkal (pld. kondi adag) újabb célcsoportok érhetők el. Esetleges eddig nem készített ételekkel, rendezvényekre szállítható különlegességekkel is érdemes a termék palettát bővíteni (Pld. pizza). A szolgáltatás, mint a termék része szintén fejleszthető. A kiszállítás lehetősége későbbi időpontban a munkából hazaérkezők között jelenthet új megrendeléseket.

Árpolitika:

Itt érvényesül a legjobban a marketingszemlélet: olyan árat kell megállapítani, amelyet a vevő képes és hajlandó megfizetni, de egyben profitot is termel, és versenyképes is.

Árpolitika kidolgozásának lépései:

1. Árképzési cél megfogalmazása
2. Kereslet meghatározása
3. Költségbecslés
4. A versenytársak költségeinek, árainak és termékeinek elemzése
5. Árképzési mód kiválasztása
6. Végső ár kiválasztása, amit gyakran kénytelen módosítani

Az árpolitikát önkormányzati intézmény esetén egyéb döntések is befolyásolják.

Reklám, kommunikáció:

A meglévő csatornák alkalmazása mellett, újak használata eredményre vezethet. Lényeges, hogy a terméket a fogyasztó kösse egy már bevált szlogenhez, logóhoz: „Az étel forrása: Taksonyi menü”. A régi megrendelők potenciális reklámhordozók egy ilyen méretű településen. A náluk elhelyezett ajánló kuponok vagy az új ügyfél utáni kedvezmény, ajándék, kis költségű hirdetési lehetőség. A volt ügyfelek nyilvántartása szerint újabb megkereséssel visszahódíthatóak. Az interneten elérhető csatornák a fiatalabbak elérésében elengedhetetlen. Az itt alkalmazható hirdetési felületek között vannak megfizethető és mérhető lehetőségek is! Egyéb csatornák kihasználása reklám költség kérdése (pld. keresztmarketing más vállalkozásokkal).

Elosztás politika:

Az elosztás politika feladata a megtermelt és beárazott termékek eljuttatása oda, ahol a vevők keresik. A termékeket és szolgáltatásokat a kellő helyre és időre, a szükséges mennyiségben és kínálatban juttatja el. Az ételek kiszállításánál az eddig kötött időintervallum módosításával eddig el nem ért célcsoportokat szólíthatunk meg.

Eladásösztönzés:

Külön értékesítő nem lévén, a reklámtevékenység, saját munkatársak bevonásával, ösztönzésével javítható.

VI. FEJLESZTÉSI TERV

Bevételek növelése, kiadások csökkentése

Elsődleges feladatunk a piac bővítése külső megrendelők felé, melyet az alábbi táblázatban 3 változatban mutatunk be:

		(+) 150 adag/nap	(+)250 adag/nap	(+)310 adag/nap
1.	Iskola elvesztése miatti hiány	11 044 658 Ft	-11 044 658 Ft	-11 044 658 Ft
2.	2016. évi Önkormányzati hozzájárulás fejlesztés nélkül	8 170 980 Ft		-8 170 980 Ft
3.	Eszközbeszerzés tervezett	4 408 170 Ft		-4 408 170 Ft
4.	Kötelező karbantartás	1 212 850 Ft		-1 212 850 Ft
5.	Nyersanyagár felnőtt étkezésnél	406 Ft	-16 077 600 Ft	-26 796 000 Ft
6.	Rezsidíjak	800 000 Ft	-800 000 Ft	-800 000 Ft
8.	(+) 150 adag/nap termeléssel		32 076 000 Ft	
9.	(+) 250 adag/nap termeléssel			53 460 000 Ft
10.	(+) 310 adag/nap termeléssel			66 290 400 Ft
11.	Fizetendő Áfa		-3 401 235 Ft	-5 668 724 Ft
	Bevétel		32 076 000 Ft	53 460 000 Ft
	Kiadás		-31 323 493 Ft	-52 480 362 Ft
	Rendelkezésre áll az iskola elvesztése miatti hiány (1. sor)		752 507 Ft	
	Rendelkezésre áll az iskola elvesztése miatti hiány és a 2016. évre tervezett Önk. hozzájárulás (1-2 sor)			979 638 Ft
	Rendelkezésre áll az iskola elvesztése miatti hiány és a 2016. évre tervezett Önk. hozzájárulás (1-4 sor)			197 484 Ft

A fenti táblázat és az azt altámasztó számítások alapján az iskola elvesztése miatti hiány a jelenlegi adagszámon felül behozott +150 adagnál már kitermelhető, ehhez a kiszállítás átszervezése is szükséges. Amennyiben a 2016-os évre tervezett önkormányzati hozzájárulás 8.170.980,- Ft fedezetét is önállóan kívánjuk megoldani, úgy a jelenlegi adagszámok felett +250 adag kiszállítása szükségeltetik.

Ha az 1-4 sorban felsorolt kiadások mindegyikét (a középtávú cél mindenféleképpen ezt célozza meg) saját bevételből kívánjuk kitermelni, úgy +310 adag előállítás a cél. Ez utóbbi esetben önkormányzati hozzájárulás nem szükségeltetik. A jelenlegi létszám mellett.

A megrendelői körbe tartozhatnak helyi és környező települések vállalkozásai, a gyermekétkeztetés és a lakosság is. Taksonyban és több környező településen is működik ebédkiszállítás.

Azonban az általunk üzemeltetett konyha - mivel nem kizárólag haszon elérése céljából került kialakításra - a kedvezményes kiszállítási árral, valamint a minőségi nyersanyagok felhasználásával versenyképes lehet a területen.

A jelenlegi költségszerkezet nem tartalmaz amortizációt, nagy felújításokat, gépjavításokat, de tartalmazza a más cég által finanszírozott - előzőekben nem átterhelt - szolgáltatásokat.

A bevétel növelését szolgálja továbbá; rendezvényekre (pl. esküvők, születésnapok, egyéb összejövetelek, önkormányzati rendezvények) a konyha által összeállított hidegtálak, hústálak, menü-sorok készítése, eladása - **térítés ellenében**. Ezek készítését az élelmezésvezetővel történt egyeztetés alapján továbbra is vállalni tudjuk.

Eszközfejlesztések

A termelés bővítése - adagszám növelés - eszközfejlesztést nem von maga után, a rendelkezésre álló kapacitás - eszköz és élőmunka - megfelelő. Azonban a rendezvények, büfé üzemeltetése eszközfejlesztést von maga után.

Célunk a megfelelő mennyiségű külső megrendelés megszerzése, melyhez folyamatos hirdetésekre, valamint az igények nyomon követésére, a vásárlók visszajelzéseire való odafigyelésre, a helyi szervezetekkel való szorosabb kapcsolattartásra van szükség. Mindezzel összhangban a beszerzések során a minőségi, de árban versenyképes beszállítók megszerzése, és megtartása a feladat.

Összességében a pénzügyi helyzet stabilizálása elsősorban a termelés növelésével, a kapacitások kihasználatlanságának megszüntetésével oldható meg.

Amennyiben a fentiek nem hozzák meg a kívánt eredményt, úgy felmerülhet a konyha működtetését átadni üzemeltetésre gazdasági társaságnak vagy saját gazdasági társaságba kiszervezni.

Készült, 2016. szeptember 15.

Készítette: RungAlíz

Adatszolgáltatás:

Beőr Józsefné- Élelmezésvezető
Szeleckiné Nagy Andrea- Taksony Polgármesteri Hivatal
Tóth István- Taksony Polgármesteri Hivatal