



DUNAFERR "FOGLALKOZTATÁSÉRT"  
ACÉLALAPÍTVÁNY



ORSZÁGOS FOGLALKOZTATÁSI  
KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT.



# Ybl Miklós

Pénzügyi és Számviteli  
Szakközépiskola

## ÜZLETI TERV ELKÉSZÍTÉSI SEGÉDLET



## **Tartalomjegyzék**

- 1. A vállalkozás alapadatai**
- 2. Döntéshozói összefoglaló**
- 3. Vállalkozás részletes bemutatása**
- 4. Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása**
- 5. Működési (termelési / kereskedelmi / szolgáltatási) terv**
- 6. Ágazati elemzés**
- 7. Marketing terv**
- 8. Kockázatelemzés**
- 9. Pénzügyi terv**
- 10. Mellékletek**

## **Az üzleti tervekészítésről általában – mi vár ránk, hogyan kezdjük neki?**

Ahhoz, hogy az üzleti tervnek neki lehessen állni, kell legalább egy középtávú cél megfogalmazása: mit is szeretnél elérni az elkövetkezendő időszakban. Ha már működő vállalkozásod van, akkor már vannak információid azzal kapcsolatban, hogy eddig mit értél el. Ezeknek az információknak nagy jelentősége van, de erről még később beszélünk.

Akármilyen vállalkozásról is van szó, azzal mindenképpen tisztában kell lenni, hogy a reálisan látott célokhoz egy olyan stratégiát alkoss, amely tisztában van a kockázatokkal, a gyengeségekkel, az erősségekkel. Erre szolgál a SWOT analízis.

Meg kell ismerned a piaci környezetet, a tevékenységed alapján meghatározott ágazatot. Meg kell határoznod azt a célcsoportot is, akik számára értékesíteni akarod a termékeidet, vagy akik igénybe vehetik szolgáltatásodat; azzal is tisztába kell lenned, hogy ezért mennyit hajlandóak fizetni a behatárolt célcsoportod. Utóbbi meghatározások miatt szükséged van egy marketing tervre is.

A már létező vállalkozások esetében is szükség lehet egy szervezeti átalakulásra, induló vállalkozás esetében pedig egy alapelgondolásra, ami tartalmazza azokat a személyeket, akire építeni lehet a vállalkozás életében. Ezt foglalja össze a szervezeti terv.

Természetesen az anyagiakról sem szabad elfeledkezni, hiszen a vállalkozás működéséhez nem csak ötlet és ember kell, hanem pénz is. Fel kell mérni az anyagi lehetőséget, hiszen a célok eléréséig is fizetni kell a szállítóknak, a dolgozóknak, a

hiteleket. A pályázati lehetőségeket sem szabad figyelmen kívül hagyni, de azt tudni kell a pályázatokról, hogy ezek utófinanszírozás jellegű forrásoknak számítanak.

Természetesen nem arról van szó, hogy ne vegyél részt pályázatokon, de azt is számításba kell vened, hogy ha nem tudod önerőből finanszírozni terved megvalósítását, akkor banki hitelt kell felvenned, ami szintén pénzbe kerül.

Tehát neked tudnod kell, hogy mennyi pénzre van szükséged ahhoz, hogy az indulástól számítva eltelt időszakra mennyi pénzre van szükséged: mennyi tőkével rendelkezél, és ehhez mérten mekkora hitelt kell igényelned, tisztába kell lenned azzal, hogy a számított árbevételeddel az emelkedés szintjéig tudod-e tartani vállalkozásod pénzügyi elképzeléseit. Ezért van szükséged pénzügyi tervre is.

Üzleti terv sokféle okból válik szükségessé, ehhez mérten minden ok megköveteli azt, hogy a megfelelő részek legyenek hangsúlyosabbak. Egy jó üzleti terv megmutatja, hogy te hogyan képzeld el a vállalkozásodat, életképes lesz-e, mikortól termel majd profitot.

Az üzleti terv alapján dönt a befektető, a bank, de még a pályáztató szerv is, hogy mennyit ér meg neki a vállalkozásod. Az üzleti terved rajtad kívül álló személyek olvassák, olyan személyek, akiket te meg akarsz győzni arról, hogy támogatható az ötleted, a már működő vállalkozásod, ezért fontos, hogy a terved mindenki számára érthető legyen, és megfogalmazásaid azt sugallják, hogy igenis alkalmas vagy arra, hogy a tervet meg tudod valósítani. Ezek alapján az üzleti tervnek: érthetőnek, reálisnak, tarthatónak kell lennie.

Összességében az üzleti terv foglalja össze az elkövetkezendő 2-5 évre előirányzott terveket, melyek reális elképzelésekre épülve alapozzák meg az üzletmenetet, a stratégiát úgy, hogy azt bármely érdeklődő partner könnyen megérti. Hangsúlyos szerepet kap a realitás és a meggyőzés, hiszen az üzleti terv alapján láthatóvá válik, hogy képes vagy teljesíteni is a kitűzött célokat.

**Az üzleti terv céljai szerint készülhet:**

- cégalapítás előtt, első üzleti stratégia kidolgozásához
- egy új ötlet kivitelezhetőségének vizsgálatára;
- tulajdonostársak számára, jövőképalkotáshoz;
- pályázat kiírók, potenciális befektetők, hitelezők meggyőzésére, ha külső pénzforrásra van szükségünk;
- a meglévő cég eladásakor;
- vagy a külső partnerek számára.

Az üzleti terv készítése előtt az alábbi kérdésekre kell választ találni – mindezt alaposan és őszintén:

- Mi a céloom, mit és hogyan akarok elérni? Mit akarok termelni, értékesíteni vagy szolgáltatni?
- Kinek a részére készülnek a termékeim, kik a szolgáltatásom célcsoportjai? Mely földrajzi területen kívánok működni?
- Miért fogják az emberek megvenni a termékeimet vagy szolgáltatásaimat? Miért ezt válasszák és miért nem a konkurencia hasonló termékét?
- Ki a konkurencia? A termékeimet vagy szolgáltatásaimat a leghatékonyabban és a legjobb áron állítom-e elő?
- Melyek a távlati üzleti céljaim? Milyen pénzeszközökkel tudom elérni? Mekkora profit és mekkora növekedési lehetőség előtt állok?

Az sem kizárt, hogy a kérdésekre adott válaszok további kérdéseket vetnek fel, amikre ugyanolyan alapossggal kell válaszolni, hiszen minden válasz az üzleti terv pontosabb megfogalmazását eredményezi.

Ha már működő vállalkozásod van, akkor érdemes a már meglévő *üzlettársak, barátok, lehetséges beszállítók, hitelezők leendő ügyfelek megkérdezésével is ellenőrizni válaszaidat*. Pozitív válaszok esetén már bízatsz abban, hogy elképzelésed, fejlődési terveid életképesek a valós körülmények között is. Ha a válaszok csak kis mértékben is, de eltérnek saját válaszaidtól, akkor mindenképpen át kell gondolnod a saját elképzeléseidet.

Tervek nélkül nem lehet se elindítani, se vezetni egy vállalkozást, hiszen tervezés nélkül biztos kudarca ítéled saját ötleted megvalósítását. Amíg a vállalkozásnak két szereplője van, addig könnyen vezethető, irányítható, de ha már ennél többen szerepelnek a vállalkozásban, ott már koordinációra is szükség van, hogy a munkavégzés hatékony maradjon.

Minél többen dolgoznak a vállalkozásban, annál több munkaszervezést és szabályok alkalmazása válik szükségessé – tervek hiányában viszont ez sem működhet.

A üzleti tervezés végcélja meghatározza a vállalkozás méretét és az üzleti terv terjedelmét is. Minél nagyobb tőke szükséges az elindításhoz, annál több magyarázat és meggyőzés szükséges. Viszont, ha csak belső célra készül az üzleti terv, akkor egy pároldalas, rövidített változat is elég. Egy induló vállalkozás esetében a terv nem hosszabb maximum 20 oldalnál, a nagyobb méreteket öltő ötlet ennél sem sokkal több.

Vannak olyan formai követelmények, amelyek minden vállalkozások esetében fennállnak, érdemes betartani ezeket:

- Tömör, áttekinthető forma és tartalom,
- Logikusan felépített, lényegre törő megfogalmazás, figyelemfelkeltő vezetői összefoglaló,
- A műszaki, marketing, pénzügyi és emberi erőforrások alapos bemutatása,
- A kiindulási körülmények illetve a vállalkozás állapotának hiteles bemutatása, a kockázatok feltárása.

Eme kis bevezető után vegyük sorra, hogy hogyan kell felépíteni és elkészíteni a vállalkozásod üzleti tervét!

### **Az üzleti terv részei**

Az üzleti tervet 10 fejezetre bontjuk, mindegyik fejezetnél leírjuk, hogy mit is tartalmazzon. Az üzleti terv elkészítésekor arra is figyelned kell, hogy ilyen célból készül a dokumentum, és így nyilvánvalóvá válik, hogy melyik részét kell hangsúlyosabbá tenni.

Az alábbiakban látható három gyakrabban előforduló eset, ami jelzi, hogy melyek a hangsúlyosabb fejezetek illetve, hogy mit kell még csatolnunk az üzleti tervhez (+) ill. mit lehet elhagyni az egyes fejezetek közül(-).

<b>Mi a célunk?</b>	<b>Kinek szól az üzleti terv?</b>	<b>Melyek a hangsúlyozottabb részek?</b>
külső finanszírozási forrás elérése (hitelek, pályázati támogatások)	pénzügyintézetek, támogatást folyósítók	teljes üzleti terv, +hitelkérelmi pályázat, +pályázat kiírója által elvárt dokumentumok

tevékenységváltás tőkeemeléssel (idegen forrás), üzleti angyal bevonása	új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők,	marketingterv, eredményterv, pénzügyi tervek, szervezeti tervek, vezetők bemutatása
a vállalkozás tevékenységi köreinek kialakítása, módosítása	jelenlegi vezetés és üzlettársak	marketingterv, működési tervek, várható pénzügyi eredmény és profit, -alapadatok, – vállalkozás bemutatása, - vezetők bemutatása

Azt már előre hangsúlyozzuk, hogy nem lehet egy minden részletre kiterjedő és minden esetben alkalmazható üzleti tervek sablont készíteni, mert különböző pályázati kiírásoként vagy célcsoportonként mindig lehetnek egyedi elvárások, amelyeket előre nem lehet pontosan meghatározni.

## 1. A vállalkozás alapadatai

Itt kell leírni a leendő vagy már működő vállalkozás nevét, alapításának évét, adószámot, TB számot, banki folyószámla számo(ka)t, székhelyének, telephelyeinek címét és jellemző adatait (pl. bérlemény vagy saját tulajdon, hány m<sup>2</sup> alapterületű, hányan dolgoznak itt, stb.). Ide kerül a cégtulajdonosok neve, címe és telefonszáma. A (tervezett) vállalkozás profilja, fő- és altevékenységi körei (TEÁOR számok és elnevezések). A dokumentum és a benne szereplő adatok bizalmas kezelésére vonatkozó információk. Itt szerepel az is, hogy az adott üzleti tervek milyen céllal készült (pl. pályázathoz).

## 2. Döntéshozói összefoglaló

A döntéshozói összefoglaló az üzleti tervek tömör tartami összefoglalása, mely maximum 1-2 oldal terjedelmű. Ennek áttanulmányozása után az olvasónak,



elbírálónak könnyen meg kell értenie az üzleti terv lényegét. Ez a fejezet készül el legutoljára, hiszen az ezt követő fejezetek összefoglalásaként készül.

Ebben a fejezetben is érdemes kihangsúlyozni azokat az elemeket, amelyek a célcsoportunk számára fontos lehet. Ennek a fejezetnek kell a legfrappánsabbnak elkészülnie, hiszen ha ez nem sikerül, akkor az üzleti tervedet senki sem fogja elolvasni.

### **3. Vállalkozás részletes bemutatása**

Az üzleti terv fő része a cég általános bemutatásával kezdődik. Már működő vállalkozások esetében ez a fejezet a történelmi áttekintésnek ad helyet, a fejlődés szempontjából fontos időpontok megjelölésével. Itt kell a vállalkozás méretét, jellegét, alapvető tevékenységeit felvázolni. Itt kell jelezni azt is, hogy a meglévő vállalkozás a működés és fejlődés mely szakaszában tart, a vállalkozás milyen szervezeti-jogi formában működik vagy milyen formában fog működni.

Ki kell térni arra is, hogy a vállalkozás tervezi-e a minőségbiztosítási rendszert; mennyire környezetbarát a termék; milyen pénzügyi forrásokkal rendelkezik.

Itt kell bemutatni a leendő vagy már meglévő termékeket, szolgáltatásokat, az ehhez nyújtott garanciális feltételeket, szervizelési háttérét, az előállításához illetve értékesítéshez igénybe vett szolgáltatásokat.

Meg lehet említeni a vállalkozás és a cél szempontjából fontos dolgozók szakmai tudását, tapasztalatát.

Sorra kell venni, hogy milyen pénzügyi, gazdasági, földrajzi és egyéb határok közt éri meg a vállalkozást kialakítani, bővíteni, milyen eredményeket vársz a vállalkozás indításától, fejlesztésétől.

#### **4. Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása**

Az üzleti terv eme fejezetének elkészítése előtt rögzíteni kell, hogy a vállalkozás milyen szervezeti-jogi (tulajdon) formában fog működni, illetve, hogy a már működő vállalkozás milyen formában kívánja folytatni tevékenységét.

Ebben a szakaszban a társaság menedzsmentjét, a döntéshozó pozícióban lévő és a szakmai vezetést ellátó személyeket kell részletesebben bemutatni, kiemelve a cég szempontjából fontos és meglévő szakmai tudást, tapasztalatot. Itt kell kitérni arra is, hogy a bizonyos szintű vezetést milyen felelősség terheli, illetve, hogy a megadott tevékenységi körök működéséért ki a felelős személy.

#### **5. Működési (termelési / kereskedelmi / szolgáltatási) terv**

Az üzleti tervben kiemelten kell foglalkozni, hogy a vállalkozás hol, hogyan fogja előállítani termékeit és szolgáltatásait (székhely, telephely és technológiai leírás). Az üzleti tervnek eme fejezete világosan megfogalmazottnak kell lennie, hogy a tervet tanulmányozó számára világosan és egyszerűen nyilvánvalóvá váljon, hogy a termék/szolgáltatás milyen vonzerővel bír, illetve, hogy milyen tulajdonságával tűnik ki a piacon.

Termelő vállalat esetében a termelési folyamatot, technológiát, fontosabb termelő berendezéseket, felhasznált know-how-t, beszállítói tevékenységeket, logisztikát érdemes bemutatni.

Kereskedelmi cégnél a termékpalettát, az értékesítési módokat, csatornákat, értékesítési folyamatot kell részletezni.

Szolgáltató cégnél a szolgáltatás folyamatát, a szolgáltatási ágakat kell megjeleníteni.

Mindhárom esetben meg kell említeni a fontosabb beszállítókat és üzleti partnereket (ez többnyire 3-7 db).

Az üzleti terv végrehajtásának tervezésében és későbbi ellenőrzéseként meg lehet jeleníteni a főbb dátumokat is, melyek jelzik a vállalkozás fejlődését (például egy gépvásárlásra utaló dátum)

## **6. Ágazati elemzés**

A vállalkozás tevékenységi körébe tartozó ágazat felmérése is szükséges az üzleti tervezés szempontjából, hiszen az ágazatra jellemző nemzeti és nemzetközi trendek és piaci kilátások is hatással vannak a vállalkozás működésére. Tudni kell azt, hogy milyen növekedés várható; a már működő vállalkozás esetében milyen forgalmat bonyolított le az előző üzleti évben.

hogyaKik a legnagyobb befolyással / gazdasági erővel bíró konkurens cégek? Hány új cég indult, illetve szűnt meg ezen a területen az elmúlt 2-3 évben? Ennek ismeretében kell elhelyezni a saját termékedet, konkretizálni elképzeléseidet. Az elemzést az elkövetkezendő 2-5 évre érdemes elkészíteni.

Fontos ismerned a piacszerzés vagy a piaci részesedés növelésének lehetséges módjait. Milyen versenyelőnyökkel rendelkezik a vállalkozás? Külföldre is vagy csak belföldre szeretnénk értékesíteni? Melyek az esetleges helyettesítő termékek?

A versenyelőnyök számbavételekor ismerni kell a lehetséges versenytársakat. A versenytársakról való informálódás nagy segítséget nyújt a vállalkozás számára elérhető piaci rések felderítéséhez is. Tudni kell a piaci szereplők erejét, ismerni kell azt, hogy az ő szerepük milyen hatással van a vállalkozásod fejlődésére, az ágazatban elfoglalt helyedre.

A versenytársak működését feltérképezheted úgy is, ha potenciális vásárlóként árajánlatot kérsz tőlük, így az ő árajánlatuk alapján a saját elképzeléseidet is pontosíthatod, versenyképessé teheted a vállalkozásodat.

A versenytársakról az alábbi információkat érdemes begyűjteni és kielemezni: piaci részesedés, erősségek-gyengeségek, miben lehetsz jobb nála; fejlődés vagy stagnálás jellemző inkább rá, illetve, hogy a konkurens cég vezetői milyen tulajdonsággal bírnak a cég életével kapcsolatban.

Ugyancsak érdemes kielemezni a lehetséges szövetségeseket, számításba venni a kamarai tagságot, illetve azokat, akik a tevékenységünket bármely módon támogatni tudják.

A legjobb üzleteket, legalábbis kezdetben biztos, a már meglévő kapcsolatok hozhatják, ezért érdemes őket is az üzleti környezet elemzésekor figyelembe venni.

## **7. Marketing terv**

A marketing tervben kell leírni a termék/szolgáltatás árképzését; a várható forgalmi adatokat a tervezett célcsoport jellemzői alapján (kor, piac mérete stb.); mekkora árbevételt kívánsz elérni a tervezett időtartam alatt. Itt kell szerepeltetni a tervezett promóciót, reklámtevékenységet; a marketing hatékonyságának ellenőrzési módját, a lehetséges korrekciós intézkedéseket.

Az előzetes piackutatás nagyban megdrágítja ennek a fejezetnek az elkészítését, de a kapott eredmények ismeretére épített marketing terv várhatóan jobban közelíti majd a valóságban tapasztalható értékesítési tervezett számokat.

Meg kell határozni a termékre/szolgáltatásra vonatkozó kereslet mértékét és a termék életciklusát is (mekkora változás várható a tervezett időszakban a termék iránti kereslet terén). Ez az elemzés megmutatja azt is, hogy milyen intézkedéseket kell foganatosítani ahhoz, hogy a termék életciklusa minél hosszabb legyen, és ez alatt minél nagyobb értékesítéseket eredményezzen (például: ár, reklám, árukapcsolás vagy értékesítési csatornák módosítása, stb.).

Az árkialakítás szempontjából kétféle szemléletet követhetsz: árelfogadó vagy árkialakító attól függően, hogy elsőként vagy nem elsőként jelensz meg a piacon az adott termékkel. Jóllehet a végleges ár mindig a piaci kínálat és kereslet függvénye, de a tervezett árakat számításokkal kell alátámasztani.

Kutatás másik fontos eleme a vevőkről készített felmérés. Ennek a fejezetnek ez a legnagyobb kihívást jelentő része, hiszen egy másik szemszögből, a vevő szempontjai alapján kell kiértékelni a terméket. Ez alapján lehet felmérni azt, hogy mire is van

szüksége a célpiacodnak. Ez az egyetlen módja annak, hogy megtud lesz-e kellő megtartóerő a piacon, aki finanszírozza a vállalkozásodat.

Ma már ritka a monopolhelyzetben lévő termék vagy szolgáltatás, így mindenképpen foglalkozni kell termék/szolgáltatásunk egyediségének kialakításával, hiszen az egyedisége miatt válik mássá a többi hasonló terméktől ill. szolgáltatástól. Fontos megtervezni azt is, hogy milyen növekedési ütem lehetséges 1-2-3 éves távlatban, mekkora piaci részesedést nyerhetsz a termékeddel.

### **A piaci szegmentáció tehát:**

- *demográfiai jellemzők* (úgy mint: életkor, jövedelem, nem, családi állapot, foglalkozás, lakóhely, vásárlásra fordított összeg, vásárlások gyakorisága, stb.),
- *a célcsoport pszichológiai jellemzői* (pl.: életmód, igények, vásárlási döntést befolyásoló tényezők, stb.) és
- *a célpiacra vonatkozó globális információk* (pl.: mekkora a mérete; növekvő, csökkenő vagy stagnáló; mekkora a másodlagos célpiac; stb.)

alapján végezhető el.

*Ma már marketing szempontból az internetet sem lehet elkerülni. Egy induló cég esetében is elvárás, hogy a cég honlapján lehessen első kézből információt kapni a cégről, tevékenységéről, termékeiről, szolgáltatásairól vagy akár rendelni lehessen a termékei közül. Ezt külön meg kell említeni a marketing tervben. Az elemzések azt mutatják, hogy az internetes kereskedelem jelentősége évről-évre jelentősen nő, a marketingre fordított költségek ezen a csatornán hasznosulnak legjobban.*

Az eladás ösztönzésével kapcsolatban meg kell határozni azt is, hogy milyen médiát akarsz használni (írott, hang, elektronikus). Azt is fel kell mérni, hogy milyen módon érhető el legeredményesebben a célcsoportod. A lehetőségek széles skálán mozognak: a helyi csatornáktól kezdve a szórólapokon keresztül az országos médiáig számtalan lehetőséggel számolhat, helyi területen a kiállításoktól kezdve a fesztiválokig bármilyen lehetőséggel számolhatsz.

A tervezett forgalmi adatokat az előzetes felmérések, értékesítési csatornák igényei, hasonló termékek forgalmi adatai alapján csak becsülni lehet.

Hosszabbtávú tervet is készíthetsz a tervezett forgalmi adatok jövőbeni alakulásával kapcsolatos vízióid alapján. A hosszútávon eredményes marketing terv készítésének kulcskérdése, hogy milyen ellenőrzési pontokat építesz be a rendszerbe és már előre milyen korrekciós lépésekre készülsz fel.

## **8. Kockázatelemzés**

A kockázatelemzés célja: felkészülés a tervezés pillanatában ismert veszélyekre, amelyek felboríthatják az üzleti terved végrehajtását, üzleti céljaid elérését és erre már a tervezés pillanatában megpróbálsz felkészülni. A veszélyekre való felkészülés egyfajta biztosítás arra nézvést, hogy az üzletmeneted a célok elérése érdekében tovább tudjon haladni. A kockázatokat az üzleti tervben három csoportra bontva érdemes elemezni:

- A piaci környezetből és a (megalapítandó) cégből eredő kockázatok
- (Új) technológia kockázata
- Egyéb váratlan események

Az első esetben érdemes SWOT analízist végezni, melyben a piac szempontjából a lehetőségeket és főként a veszélyeket, míg a cég szempontjából az erősségeket és főként a gyengeségeket veszi sorra és tesz javaslatot a kapcsolódó kockázat elhárítására. Ide sorolható kockázatok kommunikáció minősége, motiváció, tapasztalatok, munkatársak képzettsége, fizikai megvalósítással kapcsolatos kockázatok, finanszírozással kapcsolatos kockázatok, a fejlesztendő termékek piacképessége, az üzleti elképzelések realitása, stb.

A második esetben az adott technológiával kapcsolatos tapasztalt szakértők bevonásával lehet forgatókönyveket kidolgozni és előzetes lépéseket fogantatni (pl. az egyik gyártósor gyakrabban használt, és ezért a meghibásodásra inkább hajlamosabb alkatrészéből érdemes raktáron tartani egyet, hozzákapcsolva egy szerelőt készletben tartani, hogy a termelés ne álljon hosszabb ideig, mint amennyire muszáj állnia).

Váratlan helyzetek közé azok az események tartoznak, melyek bekövetkezése nem rajtad múlik, de a vállalkozás működését mégis érzékenyen befolyásolják. Erre jó példa a legutóbbi világgazdasági válság, vagy közlekedésben résztvevők sztrájk lehetősége. Utóbbi kihat a vállalkozásod eredményére is, hiszen a dolgozók nem tudnak eljutni vagy időben megérkezni a munkahelyükre.

## **9. Pénzügyi terv**

A pénzügyi terv segítségével mutathatjuk be a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesítményét. A (leendő) tulajdonosok és befektetők számára itt derül ki, hogy az induló vagy már működő vállalkozásodba befektetett összeg mikor térül vissza. A potenciális hitelezők megtudhatják belőle, hogy a céged mennyire lesz „jó adós”,



számolhatnak-e átmeneti törlesztési nehézségekkel, és ha igen, akkor ezt te hogyan kívánod kezelni.

Meg kell határoznod a termék vagy szolgáltatás árát is, tekintettel a költségekre és a piaci viszonyokra. Csak megbecsülni lehet a termék mennyiségét, így az ár és mennyiség szorzata adja meg a tervezett árbevétel nagyságát. A bevételek és költségek különbsége adja meg azt a számot, amely jelzi a profit mértékét.

Egy másik táblázatban pedig a pénzáramlási tervet kell elkészíteni (ezt nevezik cash-flownak), amelyből havi bontásban megtudhatod, hogy mikor milyen lesz a vállalkozás anyagi helyzete. Ebből a számokból láthatóvá válik az, hogy mely időszakokban kell hitelhez folyamodnod.

Induló vállalkozás esetében be kell mutatni a vállalkozás tőkerészét is, ahol megjelenik a tulajdonosok befektetése is. Jó esetben ez az összeg a szükséges tőke 100 százalékát jelenti, de ha ennél kevesebb, akkor meg kell fogalmazni a hiányzó tőke pótlására irányuló elképzeléseidet. (pl.: bankhitel, pályázati forrás, stb.).

Működő vállalkozás esetében az előző három év mérlegét is csatolni kell (ha a cég még csak két éve kezdte meg működését, akkor értelemszerűen csak az elmúlt két év mérlegéről lehet szó). A számszerű adatokat tartalmazó dokumentációt a 10 fejezetben tárgyalt mellékletek között érdemes elhelyezni, itt elegendő csak néhány szavas összefoglalót megfogalmazni.

Pénzügyi tervedben az alábbi 5 fő témát mindenképpen javasolt bemutatni:

- Piaci árkalkuláció a termékeidre illetve a szolgáltatásaidra
- Mérleg- és eredményterv
- Cash-flow (készpénzforgalmi) terv

- Fedezeti pont elemzés (azt mutatja meg, hogy mekkora forgalom esetén fordul át nyereségesbe a vállalkozásunk).
- Rendelkezésre álló és szükséges pénzforrások, finanszírozási igény

### **Költségvetés összeállítása**

Minden vállalkozásnak pontosan tudnia kell a felmerülő költségeket és a várható árbevételt, a forrásokat. Ezek ismeretében derül ki, hogy a cég nyereséges lesz-e, és hogy mennyi idő után lesz nyereséges.

A kitűzött célok alapján összeállítod a bevételi tervet: összesíted a különböző termékekből, szolgáltatásokból mennyit értékesít a vállalat az elkövetkező egy évben. Ezeket a számokat már nagyjából megtervezted hiszen a marketing fejezet már tartalmaz bizonyos tervszámokat. Érdemes végiggondolni, hogy lesz-e, van-e más bevételi forrás, például bérleti díjból, esetleg forgalmi jutalékból.

Következő lépésként a kiadás oldalon figyelembe kell venni az összes felmerülő költséget. A már működő vállalkozás esetében az előző időszak(ok) költségeinek alakulását kell elemezni, illetve meghatározni a változások mértékét az elkövetkezendő időszakra. A biztosabb számításokért vedd igénybe a szakértői segítséget is, hiszen így lehetsz biztos abban, hogy nem tervezted-e meg rosszul a vállalkozásod költségvetését.

Minden tényezőt figyelembe kell vened, ami termék vagy szolgáltatás előállításához, értékesítéséhez szükséges, pl.:

- Alapanyagköltség, ami szükséges a termék előállításához
- Iroda , üzem bérleti díja
- Logisztika költsége
- Energia költség/ közüzemi díjak (víz, villany, gáz)
- Kommunikáció költsége (telefon, fax, internet)
- Irodaszer költség
- Szállítási költség
- Marketing költség (pl.: promóció, piackutatás)
- Értékesítés költségei (bemutatóterem, ügyfélszolgálat, utazás, kiszállítás)
- Munkabér és járulékai
- Képzési költségek
- Stb.

A bevételek tervezésénél a nettó bevételeket vegyük figyelembe, hiszen az ÁFA – t mindenképpen be kell fizetni a költségvetésbe, és ez nem befolyásolja a vállalat működésének eredményességét. Ez vonatkozik az úgynevezett bejövő számlákra is. A kiadási oldalon is a nettó, ÁFA nélküli értékeket vesszük figyelembe a tervezésnél.

A bevételek az egyik oldalon, kiadások a másik oldalon: ha a bevételi oldal meghaladja a kiadási oldalt, akkor a vállalat értékesebb lett vagy lesz egy év alatt, tehát nyereségesen gazdálkodik. Természetesen csak akkor, ha a terveknek megfelelően teljesít a cég, vagy még jobban.

A nyereség utáni adó megfizetése után beszélhetsz adózott nyereségről, és dönthetsz, hogy mire is fordítod a nyereségedet a következő évben.

Ha a bevétel oldal kevesebbet mutat, mint a költség oldal, akkor a vállalkozásod veszteséges. Ilyen esetben el kell gondolkodni azon, hogy mit terveztél rosszul, esetleg

mit kell változtatnod a költségek csökkentése vagy a bevételek növelése érdekében. Utóbbi esetben a költség-bevétel arányt mindenképpen figyelemmel kell kísérned, hiszen a nagyobb termelés növekedésének költségemelő hatása is van.

Ha elkészült mindkét oldal, havi bontásban is el kell készíteni a terveket, minden bevételi forrásra és költségre vonatkozóan. Így havi bontásban nyomon követhető, hogy a céged tartja –e a tervezett számokat, vagy változtatnod kell valamin már működés közben. Nem elegendő az év végére hagyni a nagy évértékelést, hiszen könnyen előfordulhat az, hogy kevesebb árbevételt értél el, megfelelően kalkulált költségekkel együtt: az eredmény veszteséget fog mutatni.

### ***Cash flow elemzés***

Miután elkészült a vállalat költségvetése, jöhet a pénzmozgások megtervezése: a cash flow!

A nyereséges üzletmenet nem jelenti azt, hogy napi szintű fizetési problémák nem adódhatnak. Sajnos ez az egyik legnagyobb problémája a vállalkozásoknak, hiszen a vevők a számlák ellenértékét 8-90 napos fizetési határidőre teljesítik. Az valóban jogos elvárás, hogy neked is ilyen fizetési határidőket jelöljenek meg a beszállítóid, de elegendő, ha csak egy vevőd nem teljesít határidőre: máris borul a pénzügyi terved, a pénzügyi forgalmad.

Ezért is fontos, hogy legalább tudjuk azt, hogy normál üzletmenetnél, mikor és milyen nagy bevételre számíthat a vállalat, mikor jelenik meg a pénz a számlán és ezzel szemben a vállalatnak, mikor kell kifizetni a beérkező számlákat.

Fontos különválasztanod azt, hogy vannak a vállalatnak bevételei és költségei, és vannak neked is fizetési kötelezettségeid, melyeket határidőre teljesítened kell. A pénzforgalmat pontosan meg lehet tervezni, és meg is kell tervezni, hiszen így láthatod, hogy mikor lesz kézzel fogható pénz a számládon vagy a pénztárban, hogy a fizetendő számlákat teljesíteni tudd.

Amikor a pénz ki- és beáramlását tervezzük, akkor szinte napra lebontva kell figyelembe venni a beérkező pénzeket és a kimenő tételeket. Az üzleti tervben elég havi bontásban részletezed a pénzmozgásokat.

Amikor a cash flow-t tervezzük – a költségvetés tervezésével ellentétben – az ÁFA – val növelt, tehát bruttó összegeket kell figyelembe vened.

A cash flow-kimutatás összeállítása során a tevékenységeket általában három fő csoportba soroljuk, és ennek megfelelően vizsgáljuk, hogy ezek a tevékenységcsoportok, illetve műveletek milyen hatással vannak a vállalkozás pénzáramaira, pénzfolyamataira: a vállalkozás operatív működési (üzleti) tevékenységére, a befektetési (beruházási) tevékenységére és a pénzügyi (finanszírozási) tevékenységére.

### **A szokásos üzleti (operatív) tevékenység hatása a cash flow alakulására**

Bevételi oldalon megjelenik az összes olyan pénzáramlás, amely az üzleti tevékenységből – termék, illetve áruértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból – származik, valamint azok a bevételek, amelyek a normál üzletmenettel összefüggnek. Ezen az oldalon jelennek meg azok az árbevételek is, melyek nem a termék értékesítésével, hanem más pénzügyi jellegű bevételként jelennek meg, például: kötbér, késedelmi kamat, osztalék, kamatbevétel.

A kiadási oldal leglényegesebb tételei az üzemi tevékenységgel szorosan összefüggő kiadások, mint például a szállítóknak, illetve munkavállalóknak kifizetett pénzüsszegek. Itt jelennek meg a cég által kifizetett kamatok, illetékek, adók is.

### **A befektetési (beruházási) tevékenység hatása a cash flow alakulására**

Bevételi oldalon a leglényegesebb tételek a befektetési céllal vásárolt részesedések, értékpapírok eladásából származó pénzüsszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak értékesítésével kapcsolatos bevételek. Itt jelenik meg a vállalkozás pénzügyi befektetése utáni osztalék is.

A kiadási oldalt a befektetési célú részvény- és értékpapír-vásárlásra fordított pénzüsszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak beszerzésével összefüggő pénzükiáramlások alkotják.

### **A pénzügyi műveletek (finanszírozási tevékenység) hatása a cash flow alakulására**

A tevékenységnek ez a része döntően a tulajdonosi források megszerzését, illetve esetleges visszafizetését (a saját tőkét érintő pénzümozgások), továbbá a hitel-, kölcsönfelvétellel és törlesztéssel kapcsolatos pénzümozgásokat foglalja magában.

Az operatív cash flow meghatározására a gyakorlatban kétféle módszer alakult ki:

- Az egyik a Direkt módszer – az eladásokból származó pénzübeáramlásból levonjuk mindazon üzleti ráfordításokat (és csak azokat), amelyek a pénzüállományt csökkentik.
- A másik az indirekt módszer – ez az előző módszernél elterjedtebb a hatályos számviteli szabályozás által is megkívánt, mondhatni általánosan alkalmazott

módszer. Lényege, hogy a kiindulási alapja valamely számviteli eredmény-kategóriát tekintjük, amit korrigálsz azokkal a tételekkel, amelyek az eredmény nagyságát befolyásolják, de nem járnak pénzmozgással.

### **A cash flow-kimutatás hasznosítása**

A cash flow kimutatás nem öncélú dokumentáció, többféle célt szolgálhat. Egyrészt hasznosítani tudják a vállalkozás vezetői, hiszen ez alapján a vezetés számszerűsítve látja korábbi döntéseinek pénzügyi hatását. A cash flow megmutatja azt, hogy a vállalkozás bevételei fedezetet nyújtanak-e a tőkeigényre vagy más pénzügyi forrásra van szüksége.

Ami a hitelezőket és a befektetőket illeti, ők a cash flow-kimutatásból választ kaphatnak arra, hogy a vállalkozás kötelezettségteljesítési és osztalékfizetési képessége miként alakul. Az elemzés során arra is választ kaphatnak, hogy az időszak befektetési, illetve pénzügyi tevékenysége, műveletei milyen hatást gyakoroltak a vállalkozás cash flow-jára.

A cash flow-kimutatás részletes vizsgálata előzi meg általában a fizetendő osztalék mértékének meghatározását is.

Tőkebevonás szempontjából nem csak a banki hitelekkel lehet számolni, hanem a magántőkével rendelkező befektetőkről sem szabad megfeledkezni. Ma már egy ötlet megvalósításához – és erre nem egy példát lehet látni – olyan tőkeerős magánbefektetők, nagyvállalatok állhatnak, melyek más feltételekkel ugyan, de támogatják a vállalkozás ötletét. Az ilyen tőkebevonások feltételei teljesen egyedi szerződésekben rögzülnek – ahány befektető, annyiféle szerződés jöhet szóba.

## **Kockázati tőkebefektetők**

A magánbefektetők alkotják a kockázati tőkebefektetők körét. Az ilyen jellegű és összetételű tőkeforrásokat többnyire olyan kis- és középvállalkozások veszik igénybe, akik fejlődésük korai szakaszában, vagy gyors növekedési fázisában vannak, esetleg innovatív fejlődés előtt állnak.

Az ilyen jellegű befektetések elsősorban a technológia gyorsan fejlődő ágazatára jellemző. Olyan vállalkozásokba fektetik pénzüket a magántőkével rendelkező befektetők, ahol dinamikus növekedés, jelentős piaci érték emelkedése várható.

A befektetők többnyire előre meghatározzák, hogy mikor kívánnak kiszállni az üzletből, és mekkora hasznot várnak befektetéseik után. A leggyakoribb befektetési idő 3-7 év között határozzák meg. Tőkerészesedésük függvényében arányos szavazati joggal, menedzsmenttel vesznek részt a cég életében. A vállalkozásban való részvételük ideje alatt piaci információikat és kapcsolati rendszerüket is biztosítják a cég működéséhez.

## **Üzleti angyalok**

Olyan sajátos tőkebefektetők, akik alacsony tőkeigényű és fejlődésük korai szakaszában lévő vállalkozásokat finanszíroznak. Ezek lehetnek magánszemélyek, szervezetek, gazdasági társaságok, akik inkább a háttérből irányítják a menedzsment munkáját, tapasztalati ismeretekkel támogatják a cég működését.

## **A vállalatközi fejlesztőtőke befektetések**

Nagy, tőkeerős vállalatok közvetlenül nyújtanak finanszírozást kisebb cégek számára, úgy hogy eközben a finanszírozó és a finanszírozott közt stratégiai kapcsolat jön létre.



A cégek megőrzik önállóságukat, de a szakmai együttműködésből mindketten profitálnak, mellyel növelhetik piaci részesedésüket.

### **Bankhitel**

Lehet forint vagy deviza alapú, futamideje szerint pedig rövid (1-3) vagy hosszú távú (3-30 év).

### **Factoring**

Elsősorban a kis- és közepes beszállítói vállalkozásoknak jelent segítséget ez a pénzügyi szolgáltatás. A faktoráló cég felvásárolja a vállalkozásod számlaköveteléseit, akár 80-90%-áért (előleg), majd a követelés lejáratakor behajtja azt a tartozó cégen. A faktorálás költsége a faktordíj (~2%) és a kamat (előleg értékére vetített éves kamatláb futamidőre jutó hányada). Jól használható a kintlévőségek csökkentésére, javítja a cash-flowt.

### **Lízing**

Pénzügyi lízing: a lízingbe adó (lízingcég) megvásárolja a lízingbe vevő által igényelt eszközt, amit rendszeres díjfizetés ellenében a lízingbe vevőnek átenged . Szerződéskötéskor a vételi opció nem kötelező, de lehetőséget teremt a lízingbe vevőnek a lízingtárgy megvásárlására. A maradványérték általában a lízingtárgy piaci árával egyenlő, de gyakran a könyv szerinti értéke nulla a futamidő végén. Termelő berendezések, gépjárművek, ingatlanok vásárlásánál gyakran használt forma.

Operatív lízing: a futamidő végén nem feltétlenül kerül sor a lízingtárgy tulajdonjogának átadására. A maradványérték közel áll a piaci értékhez. Általában

kapcsolódó szolgáltatások kísérik: lízingtárgy karbantartása, fejlesztése, stb. és a lízingbe vevő ezért a futamidő alatt rendszeres díjat fizet a lízingbe adónak. Futamidő végén a lízingbe vevő vagy visszaszolgáltatja a lízingtárgyat, vagy alacsonyabb bérleti díj ellenében meghosszabbítja a futamidőt, vagy maradványértéken megvásárolja a lízingtárgyat.

## **Állami hitelek**

Lehetnek állami vagy magánfinanszírozásúak. Az állami hitelek (pl. mikrohitel, Széchenyi kártya) célja, hogy a bankok látókörén kívül eső kisebb cégek likviditását javítsa.

## **A hitelkérelem összeállítása**

Az érvényes jogszabályok alapján, a bankok, más pénzügyi hitelintézmények saját üzletpolitikájuknak és szabályzatainak megfelelően határozzák meg a hitelkérelmek összeállításának formáit, tartalmát, dokumentációját. Ahány banki hitel annyiféle hitelkérelem létezik, így mindig a bank által kért adatok alapján lehet ezt összeállítani.

## **10.Mellékletek**

A mellékletekben szerepeltethetünk bármit, ami az előző fejezetekbe nem került bele, de segíti a terv megértését vagy alátámasztja a benne foglalt kijelentéseket vagy esetleg a terjedelme miatt nagyon megnövelné az üzleti terv adott fejezetének méretét. Így tehetünk ide grafikonokat, táblázatokat, fotókat, műszaki specifikációkat, a vezetőség életrajzát, tervezett tevékenységhez szorosan kapcsolódó megkötött együttműködési megállapodásokat, licence szerződést, banki megállapodást.

- Mérleg- és eredménykimutatás (vagy induló vállalkozásnál eredményterv és mérlegterv)
- Cash-Flow
- Vezetők szakmai önéletrajza
- Referenciák
- Piackutatási adatok (kérdőívek és kiértékelésük, egyéb elemzések)
- Időütemtervek
- Szcenáriók (ha különböző alternatív lehetőségeket kívánunk bemutatni, melyek az általunk kiválasztott és javasolt verzió variánsai)
- Alaprajzok, telephely(ek) fényképe(i)
- Bérleti és egyéb szerződések
- Szállítói árajánlatok
- Szerződésszerű dokumentumok (megállapodások, előszerződések, szándéknyilatkozatok)
- Bármilyen más, ami hasznos lehet az üzleti terv megértéséhez és alátámasztásához

## **Zárszó**

Az üzleti terv készítéséhez sok türelmet, szorgalmat és kitartást kívánunk! Ne feledd: nincsenek problémák, csak megoldandó feladatok! Ha ezzel a szemlélettel kezded vállalkozói létedet, akkor már sikerre vagy ítélve!