

A vállalkozások üzleti terve

Vállalkozási alapismeretek II.

Sportszervező II. évfolyam

Onyestyák Nikolett



Az üzleti terv

- a vállalati kockázat kezelésének egyik eszköze
- a vállalkozás saját és/vagy más hasonló vállalkozás közelmúltbeli és jelenlegi működésének tényadatai alapján, a jövőbeni működésének előrejelzése, becslése.
- Rövid leírása a cégnek, a várható üzletmenet összefoglalása.
- keretet ad a vállalkozás megfelelő, rövid és hosszabb távú stratégiájának kialakításához.



Az üzleti terv céljai szerint készülhet

- egy-egy ötlet megvalósíthatóságának vizsgálatára;
- tulajdonostársak vagy lehetséges tulajdonostársak (befektetők) meggyőzésére;
- hitelezők meggyőzésére, ha külső pénzforráshoz kívánunk jutni;
- vagy a partnerek tájékoztatására

Mikor kell készíteni?

- A cég alapítása előtt
 - Az operatív működésben
- Banki hitelkérelem esetén



Az üzleti tervnek tartalmaznia kell

- a vállalkozás jellemzését
- a termékek, szolgáltatások körülhatárolását
- ezek előállításához szükséges termelési folyamat jellemzését (gépek, berendezések, alapanyagok)
- kereskedelmi (marketing) terv elkészítését
- kockázatbecslést és a pénzügyi terv elkészítését



Az üzleti terv összeállításának szempontjai

1. Bevezető oldal - A vállalkozás alapadatai

2. Összefoglalás

3. Helyzetfelmérés – ágazat bemutatása

4. A vállalkozás leírása

5. Termelési és kereskedelmi folyamat terve

6. Marketing terv

7. Pénzügyi (gazdasági) terv

a.) A jövedelemterv

b.) Fedezetszámítás, illetve a fedezeti pont elemzése

c.) Mérleg

d.) Pénzforgalmi terv

8. Szervezeti terv

9. (Bizonyos típusú üzleti terveknél) Kockázatelemzés

10. Függelék, mellékletek



Cél:	Hangsúlyozott részek	Ki lesz a felhasználó?
A vállalkozás tevékenységi köreinek (portfólió) tervezése.	<ul style="list-style-type: none"> •termelési terv V. •marketing terv VI. •pénzügyi terv (jövedelmezőség) VIII. 	Jelenlegi vezetés és üzlettársak.
Tevékenységi kör (portfólió) módosítás (tőkeemelés és idegen forrás bevonása).	<ul style="list-style-type: none"> •Összefoglalás II. •szervezeti terv IV. •marketing terv VI. •kockázatelemzés VII. •pénzügyi terv (jövedelmezőség) VIII. 	Új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők.
Üzletfelek, partnerek tájékoztatása.	<ul style="list-style-type: none"> •termelési terv V. •marketing terv VI. 	Vevők, szállítók.
Idegen forrás elérése (forgóeszköz és fejlesztési hitelek, támogatások).	<p>Összefoglalás (minden ami meggyőző erejű) II.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Piacelemzés III. •szervezeti terv IV. •marketing terv VI. •kockázatelemzés VII. •pénzügyi terv (jövedelmezőség) VIII. <p>Vagyis a teljes üzleti terv.</p>	Hitelezők, pénzintézetek, szponzorok, támogatók.



A vállalkozás általános bemutatása

1.) A vállalkozás alapadatai

- működési forma: önálló cég, franchise, leányvállalat...
- tulajdonosok (név, cím)
- törvényes képviselők (név, cím)
- a vállalkozás pontos neve
- a vállalkozás székhelye, telephelyei
- a vállalkozás mikor lett bejegyezve
- a vállalkozás fő tevékenysége
- a vállalkozás melléktevékenységei
- elérhetőségi adatok (telefon, fax, internet cím, e-mail cím, postacím)
- a vállalkozás könyvvezetését végző cég neve
- a vállalkozás jogi képviseletét ellátó cég neve



A vállalkozás általános bemutatása

2.) A vállalkozás története

a) már működő vállalkozás esetén:

- a vállalkozás alapításának ideje és oka,
- cégfilozófia, a vállalat küldetése
- a működésének története, áttörő sikerek, mélypontok
- díjak, szakmai elismerések
- folyamatban lévő fejlesztések, célkitűzések

b) most induló vállalkozás esetén:

- az üzleti terv megírását mi ösztönözte:
- miért érné meg a befektetőnek, hitelnyújtónak stb. a vállalkozás támogatása, hogyan profitálhat belőle
- cégfilozófia, a vállalat küldetése, mit szeretne elérni



Üzleti terv megírása előtt:

- Befektetők bevonása - céljuk: kis kockázat, nagy haszon
- Vállalkozzon-e (szakmai, vezetői, vállalkozói képességek)
- Célok kitűzése (számszerűség, időkeret, érthetőség, realizmus, következetesség)
- Vállalkozói ötlet kiválasztása (különböző, érdeklődésfelkeltő) → ötletek forrásai
 - Tevékenység ismerete
 - Egyszerűség
 - Szerezhető hozzá információ



Az ötlet kritikai értékelése

- Működőképes-e, meg lehet-e valósítani?
- Önállóan megvalósítható-e?
- Találhatók-e társak a megvalósításhoz?
- Lesz-e rá igény?
- Fel tudja kelteni termékével, szolgáltatásával a vásárlók figyelmét?
- Ismeri a versenytársakat?
- Tudja mennyiért lehet eladni a terméket, szolgáltatást?
- Szerzett már tapasztalatot a termékkel kapcsolatban?
- Kockázatos a tevékenység?
- Talál segítséget ötlete megvalósításához?
- Ismeri a tevékenység folytatásához szükséges szabályokat?
- Kedvező az ötlete fogadtatása a környezetében élő emberek között?
- Tudja már milyen lépéseket kell a továbbiakban megtennie?



A vállalkozás nevének, jogi formájának megválasztása a tevékenység függvényében

Névválasztási szempontok:

- Különbözőség, egyediség, érdekesség
- Rövidség
- Kiejthetőség, érthetőség
- Átalakíthatóság
- Benyomás
- Játékosság
- Kerüljük a mozaikszavakat

Jogi forma megválasztásának szempontjai:

- Felelősség
- Irányítás
- Adók
- Hosszú távú tervek



A vállalkozás helyszínének megválasztása a tevékenység függvényében

- Piac megismerése, felmérése
- Megközelíthetőség
- Milyen boltok vannak a szomszédságban?
- Az üzlethelyiség mérete
- Mekkora a gyalogosforgalom
- Mennyibe kerül
- Bevásárlóközpontok (elérhetőbb, messzebből odavonz, de profil kötöttsége, központi szabályok)



A vállalkozás és a piac

A vállalkozás piacai

- A piac meghatározása
 - Értékesítési piac (fogyasztói, ipari, viszonteladói, kormányzati és nem nyereségorientált, nemzetközi)
 - Alapanyag és beszállítói piac
 - Munkaerőpiac
 - Tőkepiac



A piac szegmentálása

Lakossági fogyasztói piac

- Geográfiai
- Demográfiai
- Magatartás szerinti

Ipari-termelő piac

- Iparág
- Vállalati méret
- Terület
- Technológia
- Használói státusz
- Vevőkapacitás
- Beszerzési tevékenység szervezete
- Meglevő kapcsolatok jellege
- Rendelési nagyság
- Lojalitás



A célpiaconok kiválasztása

- A szegmentum mérete, növekedési lehetőségei
- A versenytársak száma az adott szegmentumban, illetve milyen könnyen lehet belépni
- Vannak-e helyettesítő termékek
- Milyen a vevők és a szállítók ereje az adott szegmentumban



Termékpozícionálás

Egy adott piacon egy adott termék versenytársaihoz való viszonyának meghatározása és ennek a vevőkben való tudatosítása

1. A lehetséges versenyelőnyök meghatározása
2. A legjobb versenyelőnyök kiválasztása
3. A vállalkozás választásának jelzése a fogyasztóknak



Konkurenciaelemzés

Mekkora részt foglalnak el a piacon, és mire számíthatunk mi?

Melyek a versenytársak erős és gyenge pontjai?

Hogyan reagálnak az őket ért hatásokra?

- Kényelmes versenytárs
- Szelektív versenytárs
- Tigris versenytárs

→SWOT analízis

Iparágelemzés



A marketingterv elkészítése

A marketingtervezés folyamatának lépései az üzleti tervben:

- Információgyűjtés és elemzés (piackutatás)
- SWOT analízis
- Szegmentálás, a célpiacon felkutatása, pozícionálás
- Marketingmix (4P – product, price, place, promotion)



Marketingmix termék előállításakor

TERMÉK

Elég hasznos, egyszerű, jól kezelhető?

Vonzó-e a formája, kivitelezése, színe, anyaga?

Vannak-e kiegészítő szolgáltatások?

Elegendőek-e a különböző változatok?

A csomagolás milyen?

HELYSZÍN

Közvetlenül a gyártótól kapja meg a vásárló az árut?

Házhozszállítás, piaci stand, bérelt bolt?

Postai út, ügynökök, nagykereskedők, kiskereskedők közvetítésével?

ELADÁSÖSZTÖNZÉS

Plakát sajtóreklám, faliújság, postaládába szórólapok, szórólapok osztogatása az utcán, szóbeli propaganda, rádió, TV

Kiállítás, ingyenes kóstoló, kipróbálás, nyeremény és egyéb akciók

ÁR

Bevezetési ár

Nagyon alacsony ár

A versenytárral megegyező ár

Magas ár

Önköltség+rezsi+haszonrés

Hitel, részletfizetési lehetőség biztosítása



Marketingmix szolgáltatáskor

SZOLGÁLTATÁS

Ügyféllel való foglalkozás,
figyelmesség

Udvarias, barátságos kiszolgálás

Színvonalas minőségű berendezések
alkalmazása

Azonnal foglalkoznak az ügyféllel

Bármikor igénybe vehető

HELYSZÍN

Könnyen megközelíthető

Könnyen haza lehet jutni

Házhoz megy

Különleges helyszín

Kommunikációs eszközökkel elérhető

ELADÁSÖSZTÖNZÉS,

Plakát sajtóreklám, faliújság,
postaládába szórólapok, szórólapok
osztogatása az utcán, szóbeli
propaganda, rádió, TV

Kiállítás, ingyenes kóstoló, kipróbálás,
nyeremény és egyéb akciók

ÁR

Bevezetési ár

Nagyon alacsony ár

A versenytárral megegyező ár

Önköltség+rezsi+haszonrés

Hitel, részletfizetési lehetőség

biztosítása



A vállalkozás pénzügyi tervezése

Megmutatja:

- Lesz-e a vállalkozásnak nyeresége
- Mekkora forgalmat kell elérni ahhoz, hogy a költségeket fedezni tudja
- Képes-e a vállalkozó a szükséges pénzeszközöket kellő időben és mennyiségben saját erőből biztosítani, vagy külső forrás igénybevételére lesz szükség

A befektető a pénzügyi tervből láthatja:

- Mekkora hozamra számíthat, mennyi idő alatt térül meg a befektetése

A hitelező a pénzügyi tervből láthatja:

- Képes-e az adós a tartozásait megfizetni
- Alapvetően a marketing terv eladási előrejelzéseire kell

építeni



A vállalkozás pénzügyi tervezése

A pénzügyi előrejelzéseket időről időre felül kell vizsgálni és aktualizálni kell

A pénzügyi terv részei:

- Nyitómérleg, esetleg zárómérleg
- Eredmény-kimutatás, vagy eredmény-levezetés
- A fedezeti pont kiszámítása
- Pénzforgalmi előrejelzés (cash-flow)



Induló költségek, kezdőtőke szükséglet

Tőkeforrás:

1. tulajdonosok és befektetők tőkéje
2. banki hitelek
3. egyéb hitelek

Összes tőke:

Induló költségek:

1. épületek, ingatlanok
2. szükséges felújítási költségek
3. gépek, termelési eszközök, bútorok, irodabútor
4. irodai, adminisztrációs költségek (bérleti díj, rezsi, jogi és könyvelési díj, biztosítás, induló fizetések)
5. kezdő árukészlet
6. reklám- és promóciós költségek
7. egyéb költségek
8. biztonsági tartalék
9. kezdő működtetőke (pénztár, bank)



Pénzügyi terv önmagunknak

„Mim van?”, „mihez juthatok?”
kategóriák

FORRÁSOK:

- Saját erő
- Tőkepiac
- Hitelpiac
- Támogatások piaca



FORRÁSOK 1.

SAJÁT ERŐ

- Háztartási tartalék
- Rokoni segítség
- Öröklés
- Részletfizetés
- Bérlet
- Lízing
- Belső allokálások
- Nyereség visszaforg.
- Rejtett tartalékok
(előleg, előszámlázás,
halasztott fizetés)

ÁRA

- Kényelmetlenség
- Családi feszültség
- Kompromisszumok
- Cégen belüli
feszültségek
- Rejtett veszteségek
- Zavarossá váló
gazdasági folyamatok



FORRÁSOK 2.

TŐKEPIAC

- Kötvény
- részvény
- befektető
- kockázati tőkés
- üzleti angyal

ÁRA

- jegyzési kockázat
- effektív költségek
- függetlenség elvesztése
- ügynökre utaltság



FORRÁSOK 3.

HITELPIAC

- eladói hitel
- folyószámlahitel
- Szállítói hitel
- Célhitelek
 - (agrár, export, stb.)
- váltó

ÁRA

- bank megkéri az árát
- bizalom elvesztése
- legalitási kényszer
- forráskivonás
- beszűkülő mozgástér



FORRÁSOK 4.

TÁMOGATÁSOK PIACA

- Bizonytalan hozzáférés
- Projektszintű kompromisszumok
- Adminisztrációs ár
- Információs ár
- Célkötelezettség (néha kiszolgáltatottság)
- Non-piaci attitűd



1. Mérleg *

ESZKÖZÖK

FORRÁSOK

A. Befektetett eszközök

I. Immateriális javak

II. Tárgyi eszközök

III. Befektetett pénzügyi eszk.

B. Forgóeszközök

I. Készletek

II. Követelések

III. Értékpapírok

IV. Pénzeszközök

C. Aktív időbeli elhatárolások

D. Saját tőke

I. Jegyzett tőke

II. Tőketartalék

III. Eredménytartalék

IV. Egyszerűsített MSzE

E. Céltartalékok

F. Kötelezettségek

I. Hosszú lejáratú köt.

II. Rövid lejáratú köt.

G. Passzív időbeli elhatárolások



Eszközök összesen

Semmelweis Egyetem
Források összesen
Testnevelési és Sporttudományi Kar

2. Az előzetes eredmény kiszámítása*

1. Árbevétel		
2. Bér és bérleti díj költsége		
3. Nyersanyag-költség		
4. Összes költség	2. + 3.	
5. Nyereség	1. - 4.	



3. A fedezeti pont kiszámítása

Fedezeti pont kétféle értelmezése:

- Hány hónap múlva fedezik bevételeink kiadásainkat
- Hányadik darab megtermelt mennyiség után fordul termőre a cég

Állandó költségek

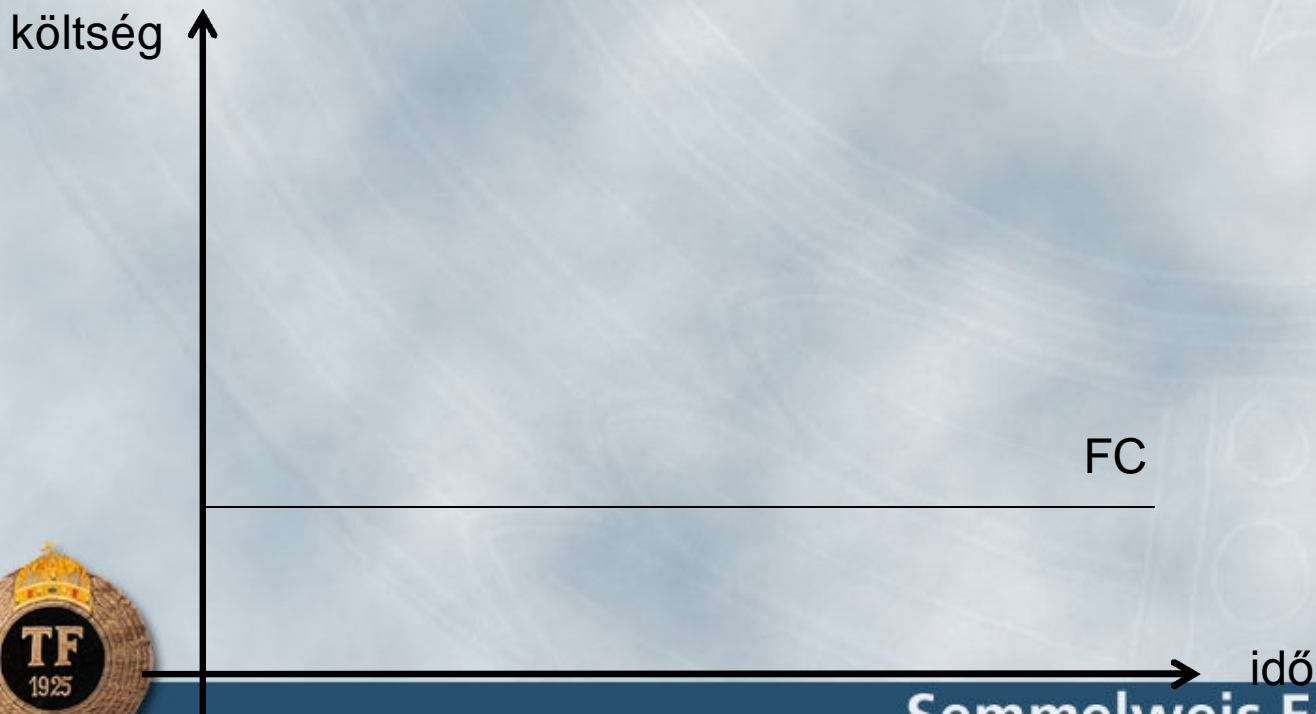
FP= -----

Eladási egységár – egy termékre jutó változó költség



A fedezeti pont számítása

- Állandó és változó költségek szétválasztása
- Állandó költségek szerepe



A fedezeti pont számítása

- Változó költségek szerepe



4. A pénzforgalmi előrejelzés

- Csak olyan összegeket tartalmazhat, amit adott időszak alatt ténylegesen bevételeztünk, vagy kifizettünk
- Általában 1 évre előre, havi bontásban készítik



Mintapélda a Cash-flow táblázatra*

	Január	Február	Március	Összesen
Bevételek				
Összesen:				
Kiadások				
Összesen:				
Egyenleg:				
Kumulált egyenleg:				

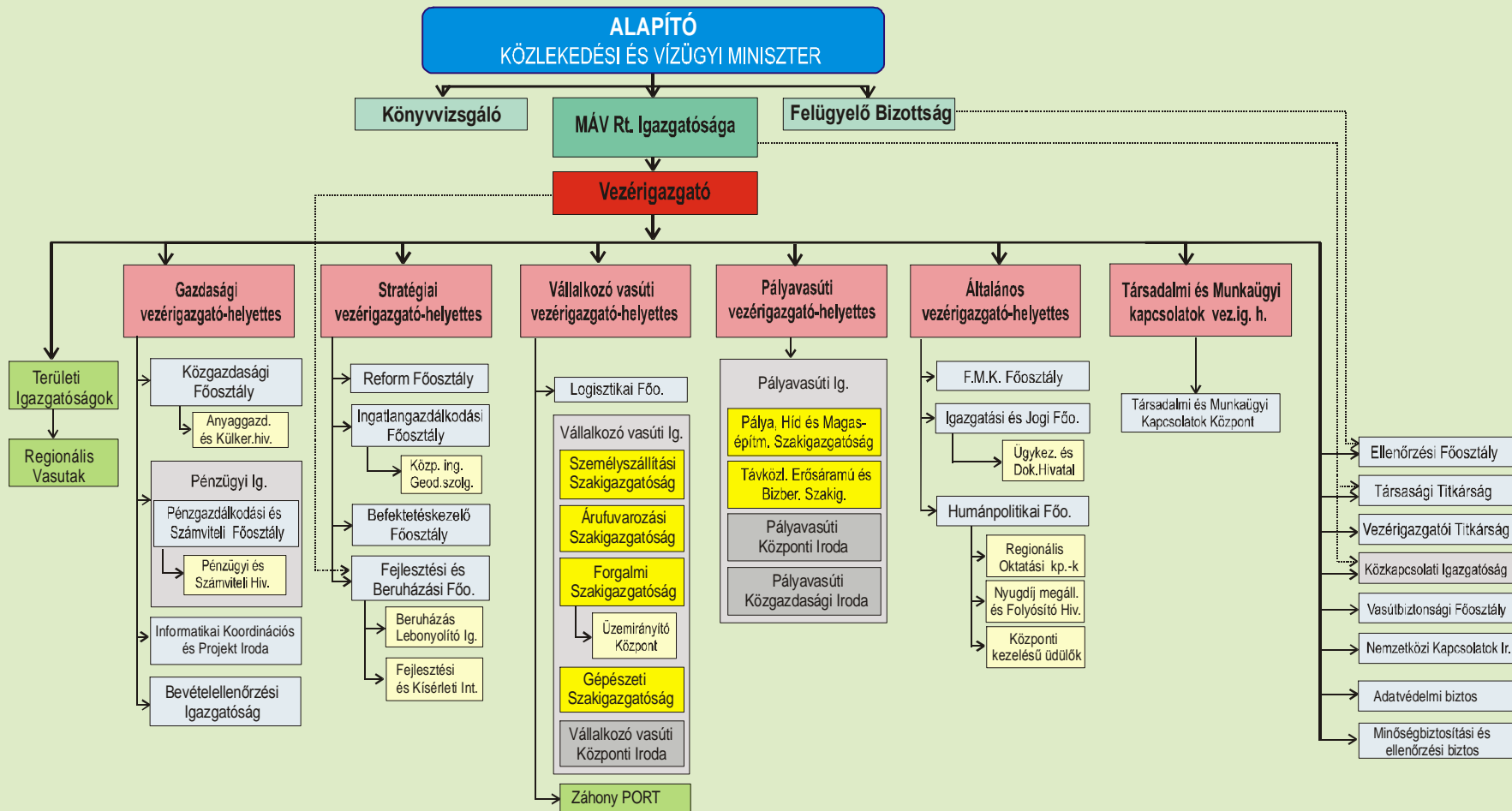


A személyzeti terv

- A munkatársakkal szembeni követelmények – mindnek van előnye és hátránya:
 - Magas fokú képzettség
 - Fegyelmezettség
 - Kreativitás
 - Fejlett kommunikációs készség
 - Önállóság
- vezetőség és tisztségviselők:
 - Alapítók, aktív befektetők, kulcsfontosságú alkalmazottak, igazgatók, tanácsadó testület
- Személyzeti politika és stratégia:
 - kiválasztás, kiképzés, ösztönzés, jutalmazás, munkaköri leírások



A MÁV Rt. szervezeti ábrája



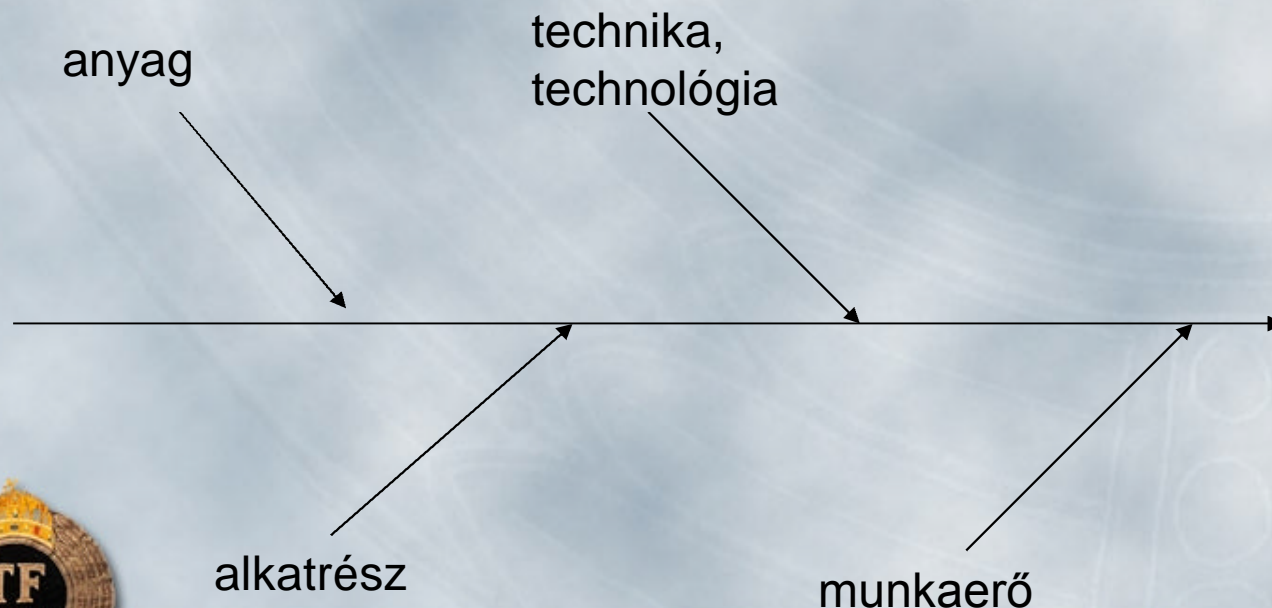
A termelési folyamat terve 1.

- Előfeltételek biztosítása
 - Jogi feltételek (engedélyek, igazolások stb.)
 - Infrastrukturális feltételek
 - Pénzügyi feltételek
 - Erőforrások
- Műszaki terv, gyártás, üzemeltetési terv
- Folyamatábra
- Kontrolling, karbantartás, szervízellátás
- Termékfejlesztés (tervezés, prototípus előállítása, fogyasztói tesztelés)



A termelési folyamat terve

A siker 4 befolyásoló tényezője Ishikava-diagram



Működési terv (termelő, szolgáltató vállalat)

- Teljes gyártási folyamat bemutatása
- Termelési módszerek
- Szükséges gépek, berendezések
- Termelésben foglalkoztatott munkaerő
- Anyagbeszerzés, nyersanyag szállítók
- Gyártási költségek, kapacitások
- Jövőbeli munkaeszköz-szükséglet
- Innovációs programok
- Alvállalkozók, költségek, megkötött szerződések



VI. Működési terv (kereskedő)

- Árukészlet beszerzési módja
- Készletgazdálkodási rendszer
- Szükséges készletnagyságok, ennek költségvonzata
- Rendelés programozási módja
- Alkalmazott szállítórendszerek
- Áruk csomagolási módja



VIII. Kockázatbecslés

Lehetséges kockázatok számbavétele és ismertetése

Kockázatkezelés

- Fejlesztési kockázat: nulla, ha működő prototípus van
- Termelési kockázat ellen opciókkal és minőségbiztosítással védekezünk
- Finanszírozási kockázat:
 - Hitel esetén kamatláb-kockázat
 - A befektetők megtérülése
- Marketing kockázat
- Menedzsment-kockázat:
 - Előcsapat esetén kisebb



X. Függelék, mellékletek

Figyelemfelkeltő, teljessé teszi a képet

- Hivatkozott háttéranyagok
- Piackutatások
- Bérleti szerződések, megállapodások
- Szállítók árajánlatai
- Vásárlóktól, forgalmazóktól, alvállalkozóktól kapott levelek, információk

