



MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

Az üzleti tervezés alapjai

Szöllősi László – Szűcs István

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) **TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



**Sorozatszerkesztő:
Dajnoki Krisztina**

**Szerzők:
Szöllősi László (8-12. fejezet)
Szűcs István (1-7. fejezet)**

**Lektor:
Apáti Ferenc**

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

ISSN 2416-1969

ISBN 978-615-80290-7-0

Kiadja a Debreceni Egyetem.
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat
Center-Print Nyomda, Debrecen
2015.

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
1. A TERVEZÉS SZEREPE, FUNKCIÓJA ÉS FŐBB JELLEMZŐI	6
1.1. A tervek csoportosítása és főbb típusai	8
1.2. Tervezési szemléletek, tervezési koncepciók	11
1.3. Az üzleti terv fogalma, funkciói és főbb jellemzői	13
1.4. Az üzleti terv információ-, adat- és erőforrásigénye	17
1.5. Az üzleti tervezés módszertana és folyamata	18
1.5.1. Helyzetfeltárás.....	19
1.5.2. Üzleti ötlet és az üzleti koncepciók megalkotása.....	19
1.5.3. Az üzleti terv fejezetinek kimunkálása	22
2. FEDŐLAP, TARTALOMJEGYZÉK, AZONOSÍTÓ ADATOK.....	24
3. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	25
4. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA	26
5. IPARÁGI/ÁGAZATI ELEMZÉS.....	28
6. A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE.....	30
6.1. Külső környezet értékelése.....	30
6.1.1. A makro-környezet elemzése	31
6.1.2. A mikro-környezet elemzése	33
6.2. A belső környezet értékelése	36
7. MARKETINGTERV	38
7.1. Marketing helyzetkép	39
7.1.1. Makro-környezeti elemzés	39
7.1.2. Piaci helyzet	39
7.1.3. A termék/szolgáltatás helyzete.....	40
7.1.4. Versenyhelyzet.....	41
7.1.5. Elosztási helyzet	42
7.2. Marketing lehetőségek és problémák átfogó elemzése	42
7.3. Marketing és a kapcsolódó pénzügyi célkitűzések.....	45
7.4. Marketingstratégia.....	46
7.4.1. Értékesítési és elosztási stratégia.....	47
7.4.2. Termék/szolgáltatáspolitiká.....	49
7.4.3. Árpolitika, árstratégia.....	50
7.4.4. Eladásösztönzés, reklám, PR stratégia.....	53
7.5. Marketing cselekvési program	53
7.6. Értékesítési prognózis, értékesítési terv	54
7.7. Marketing költségvetés.....	56

8. MŰKÖDÉSI TERV	57
8.1. A termelési/szolgáltatási folyamat bemutatása	60
8.2. A termelési/szolgáltatási folyamat teljesítményei	62
8.3. Erőforrás szükséglet és -felhasználás	64
8.3.1. Befektetett eszközök	64
8.3.2. Anyagfelhasználás	67
8.3.3. Munkaerő-felhasználás	69
8.4. Technológia, termelés- és gyártmányfejlesztés	71
8.5. Szerviz, vevői gondoskodás	73
9. SZERVEZETI TERV	74
9.1. Szervezeti felépítés.....	74
9.2. Vezetőség/tisztségviselők.....	77
9.3. Emberi erőforrás politika és stratégia.....	77
10. PÉNZÜGYI TERV	78
10.1. Tőkeigény és finanszírozás	79
10.2. Az árbevétel tervezése.....	82
10.3. A termelési költségek tervezése	83
10.4. Eredményterv	90
10.5. Mérlegterv	92
10.6. Pénzforgalmi terv	94
10.7. Fedezeti pont elemzés	98
10.8. Beruházás-gazdaságossági elemzés.....	100
10.9. Pénzügyi mutatók	106
11. KOCKÁZATOK	109
12. AZ ÜZLETI TERV MELLÉKLETEI	112
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	113
ÁBRÁK JEGYZÉKE	114
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	115

ELŐSZÓ

Magyarországon a közelmúltban lezajlott változások számos vonatkozásban új kihívásokat hívtak életre. A célok megvalósításának központi elemét képezi a képzési rendszer korszerűsítése, melynek keretében elfogadásra került az, hogy minden mesterképzésben (MSc/MA), függetlenül annak szakterületétől, ökonómiai jellegű ismeretekre is szert kell tenniük a hallgatóknak. Ehhez kapcsolódva az egyik kiemelten fontos oktatóterület az *Üzleti tervezés* című tantárgy. Az oktatási célkitűzésünk, hogy a képzésben részt vevő hallgatók megértsék az üzleti tervezés lényegét, sajátítsák el annak módszertanát.

A kidolgozott tananyag segítségével a hallgatók önállóan, illetve team munkában képesek lesznek egy piacgazdaságban működő vállalkozás üzleti koncepciójának, illetve megvalósíthatósági tanulmányának, azaz tágabban értelmezve üzleti tervének az elkészítésére. Felhívjuk azonban a figyelmet arra a tényre, hogy a szóban forgó tantárgy megértése, illetve elsajátítása feltételez egy minimális ismeret szintet a vállalatgazdaságtan, a gazdasági jog, a pénzügy, a számvitel, a humán erőforrás gazdálkodás, a stratégiai menedzsment és a marketing területéről, így egy szintetizáló jellegű multidiszciplináris tantárgyról beszélhetünk.

A tananyag összeállításánál az elvárt kompetenciák fejlesztése, az oktatás hatékonyságának növelése a központi kérdés. Nem csak arra helyeztük a hangsúlyt, hogy mit, hanem arra is, hogy hogyan oktassunk, azaz milyen számonkérési formákat válasszunk, milyen módon kerüljön átadásra az ismeretanyag, hogyan lehet a hallgatók önálló munkavégzését fokozni és biztosítani úgy, hogy a hallgatók sikerélményhez jussanak, amely elengedhetetlen feltétele a hallgatók motiválásának. Ezzel összhangban, az alábbiakban részletezett elveket figyelembe véve került az ismeretanyag kidolgozásra:

- Az oktatandó ismeretanyagot vertikálisan – azaz mélységében – differenciáltuk, az ok-okozati összefüggésekre, azok feltárására helyeztük a hangsúlyt,
- Fontos szerepet kap az önálló hallgatói munkavégzés, amelyet differenciáltan, részben egyéni, részben team munkában kell megoldani,
- A hallgatói önálló munkavégzést célzottan megfogalmazott üzleti tervrészletek kidolgozására alapozva biztosítjuk,
- Igyekszünk lehetőséget adni arra, hogy az önálló munkákat/tervrészleteket a hallgatók önálló előadás keretében, prezentációval összekötve ismertessék.

Elvárjuk az önálló hallgatói munkához való aktív hozzáállást, az érintettek őszinte lelkesedését és elkötelezettségét egy adott üzleti koncepció megvalósítására, de ne feledjük, hogy a célok maradéktalan megvalósítása igazi csapatmunkát feltételez, ezért minden érintettnek jó munkát kívánunk.

Debrecen, 2015. május

A szerzők

1. A TERVEZÉS SZEREPE, FUNKCIÓJA ÉS FŐBB JELLEMZŐI

„Semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart.”
(Seneca)

„A terv semmi a tervezés minden!”
(Eisenhower)

A tervezés fogalma alatt a következőt értjük: a tervezés általános értelemben véve valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását, valamint annak elérését lehetővé tevő út (utak) és feltételek (eszközök) meghatározását jelenti. A tervezés ismérvei közé tartozik: (1) a tudatosság és tudományosság; (2) a jövőorientáltság; (3) a célok megfogalmazása és mérhetősége; (4) a célokhoz vezető utak és (5) feltételek kijelölése. A kívánatos jövőbe tehát – amelynek távlata eltérő lehet – többféle úton is el lehet érni. Menetközben az „út-alternatívák” közül azt kell kiválasztani, amelynek megtétele esetén a legnagyobb valószínűséggel várhatjuk az elérni kívánt állapot bekövetkezését. Az utak (lehetőségek) közötti választás ökonómiai értelemben döntést jelent, azaz döntések sorozatát. Mivel a tervezésünk a teljes mértékben nem ismert jövőre vonatkozik, ezért azzal is számolunk, hogy cselekvéseink „előképei” csak bizonyos valószínűséggel realizálódnak. A viszonylag biztos jelenben megfogalmazott célkitűzéseink egy bizonytalan jövőben realizálódhatnak, a tervezésük soha sem jelentheti egy végleges cselekvési program rögzítését, hanem csak olyanét, amelyet a végrehajtási környezet ismeretében módosíthatunk, aktualizálhatunk. Ez az aktualizálás adja a vállalkozás környezethez való alkalmazkodását, amelynek képessége a hosszabb távú fennmaradásnak is feltétele (Galó, 2008).

Minden vállalkozás dinamikusan változó társadalmi és gazdasági környezetben működik, mely alapvetően meghatározza a vállalkozás működését és jövőbeli sorsát. A vállalkozás környezetében váratlan események zajlanak le, és a változásokra nem mindig figyelmeztetnek könnyen észrevehető jelek, ezért az ilyen környezetben sikeresen csak úgy lehet működni, ha a vállalkozó, illetve a menedzsment úrrá tud lenni a környezet okozta nehézségeken. Ahhoz, hogy a vállalkozás, illetve szervezet megfelelő pozícióra tegyen szert, biztosítsa hosszú távú túlélését meg kell határoznia jövőbeli tevékenységét, azaz gazdasági értelemben terveznie kell a jövőt.

Ismert, hogy a vállalkozás nem izolált egység a gazdasági, társadalmi és ökológiai környezetével szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van. Környezetéből inputokat „vesz fel”, melyek a vállalatban zajló vállalkozási tevékenység során átalakulnak (transzformálódnak) outputokká, termékekké vagy szolgáltatásokká. A vállalatban tehát reálfolyamatok (értéktermelő folyamatok) és a reálfolyamatok által indukált nominálfolyamatok (pénzügyi folyamatok) zajlanak. A pénzügyi folyamatok a reálfolyamatokkal egyidejűleg, vagy némi időeltolódással, de velük ellentétes irányban haladnak.

A vállalatok/vállalkozások működése jól megfogalmazott célokat követ, és helyzete a megfogalmazott célok megvalósítása érdekében, azok irányába változik. A változás tartalmát és irányát a környezet változása alapvetően meghatározza. Az eredményes

működés, a fennmaradás, a környezethez való sikeres alkalmazkodás érdekében a vállalat működése nem lehet esetleges, nem engedhető meg, hogy működése csak a véletlenül alapuló legyen.

Az előzőek alapján kijelenthetjük, hogy az üzleti vállalkozásokban zajló folyamatokat ajánlatos megtervezni. A tervezés – általános értelemben véve – nem egyéb, mint valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint az annak elérését lehetővé tevő cselekvési programok és a szükséges erőforrások meghatározása. A meghatározásból következik, hogy a tervezés célja a vállalat jövőjének tudatos formálása, a vállalat felkészítése a jövőben várható hatásokkal szemben. A definícióból még az is kiolvasható, hogy a kitűzött célok, az azok eléréséhez vezető utak, a vállalat környezete, a rendelkezésre álló erőforrások differenciáltsága stb. számos alternatívát kínál(hat) az üzleti vállalkozás számára. Az alternatívák sokféleségéből viszont következik, hogy a tervezés során mindig a több lehetőség közötti választás problémájával állunk szemben, tehát dönteni, választani kell az alternatívák közül.

Az üzleti vállalkozások tervezési sajátosságai az alábbiakban foglalhatók össze:

- A tervezés megelőzi a cselekvést, tehát a kockázatot nem küszöböli ugyan ki, de számol vele;
- A tervezés a vállalaton belül rendszert alkot;
- Az egyik legfontosabb vezetői feladat (funkció), maga a tervezés;
- Koordinálja a vállalat és környezete közötti, valamint a vállalaton belül zajló folyamatokat;
- A terv végső soron a kitűzött cél elérésének konkrét cselekvési programja;
- A tervezés mindig több lehetőség közül választást jelent;
- A terv a visszacsatolás (terv/tény összehasonlítás) viszonyítási alapja;
- A tervezés – mint folyamat – végterméke a terv, mindamelllett, hogy a terv, mint végtermék nem minden esetben jelent írásbeli formalizáltságot.

A tervek készítésének általános célja a vállalkozás létrehozásának előkészítése, illetve működő vállalkozás esetén a szervezet céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang keresése és megteremtése, ennek módjának, tartalmi összefüggéseinek bemutatása. A terv alapján dönthetünk érdemben az elképzelések megvalósíthatóságáról, a megvalósítás realitásáról, jövedelmezőségéről, a vállalt kockázat mértékéről, illetve kritikus esetekben a működésképtelenségről. A tervezés ugyanakkor tudományos-műszaki-gazdasági alapokon nyugvó eljárási mód. Egyfelől a vállalkozás, illetve szervezet céljait, fontosabb feladatait, működését, kapcsolatrendszerét fogalmazza meg, annak érdekében, hogy belső erőforrásait felhasználva a változó piacviszonyokat figyelembe véve, a környezeti mozgásokhoz képes legyen hatékonyan alkalmazkodni. Másfelől, a tervezés fogalmát, mint jövőalakítást is definiálhatjuk: vagyis a célok, az intézkedések, az eszközök, illetve a célok eléréséhez vezető utak szisztematikus és a jövőre vonatkozó átgondolását és meghatározását értjük alatta. A tervezés gondolatosságában végig követi a jövőbeli cselekvést, mérlegeli a különböző cselekvési alternatívákat, és a legkedvezőbbet választja. A tervezés a vállalkozás, illetve szervezet fennmaradásához nélkülözhetetlen, szükséges a jövő bizonytalanságának a kivédéséhez és számottevően hozzájárul a gazdasági folyamatok koordinációjához, mivel

megalapozza a vállalat adaptációs képességét, mivel megkönnyíti az alkalmazkodást a gazdasági/társadalmi környezet változásaihoz.

A vállalkozásoknál folyó tervezési folyamat a vállalkozás szakembereit és vezetőit szisztematikus gondolkodásra kényszeríti, mintegy keretbe foglalva, modellezve az egész vállalat működését, segítséget nyújtva a vállalkozás piaci környezetének és adottságainak legjobban megfelelő és teljesíthető célok kijelöléséhez. A gazdasági tervezés egyik alapelve, hogy a tervezés folyamatát a vezetői funkciókhoz kapcsolja, leszögezve a tervezés vezetői feladatait. A vállalati tervcélok megfogalmazásának előkészítő munkálataiban a vállalkozás funkcionális szakterületei, szakemberei vehetnek részt, de a vezetés feladata a célkitűzések meghatározása és a hozzá kapcsolható erőforrás allokáció biztosítása. A tervezési folyamat egyben jövőt formáló folyamat is, hiszen a tervcélok kitűzésével egyben meghatározódik az a működési pálya is, amelyen történő előrehaladás érdekében a vállalat anyagi, emberi erőforrásait mozgósítja. A jó terv a dinamikusan változó környezetben modellezi az üzleti vállalkozás működését, s ezáltal lesz vezérfonala a vállalkozás menedzselésének.

A vállalat hosszú távú fennmaradása feltételezi, hogy a vállalat működését tervezzük, szervezzük, koordináljuk, ellenőrizzük, irányítsuk, azaz gyakoroljuk a menedzsment funkciókat, ezért a tervezés az egyik fontosabb menedzsment funkció is egyben.

Összefoglalva a tervezés lényegét, a tervezés olyan komplex tevékenység, amely vizsgálat tárgyává teszi a vállalatban zajló reál- és nominál folyamatok alakulását, a rendelkezésre álló erőforrásokat, a vállalat és környezete közötti kölcsönhatásokat. A tervezés célokat jelöl ki, meghatározza az elérésükhöz szükséges cselekvési programokat, a szükséges erőforrásokat, feltételeket és intézkedéseket, a visszacsatolás mechanizmusát, növeli a kitűzött cél elérésének valószínűségét. A tervezés gondolatiságában végig követi a jövőbeli cselekvést, mérlegeli a különböző cselekvési alternatívákat, és a legkedvezőbbet választja. A tervezés a szervezet fennmaradásához nélkülözhetetlen, szükséges a jövő bizonytalanságának a kivédéséhez és számottevően hozzájárul a gazdasági folyamatok koordinációjához.

1.1. A tervek csoportosítása és főbb típusai

A tervek készítésének többféle célja lehet. Általános célként fogalmazható meg a vállalkozás létrehozásának/alapításának/ előkészítése, illetve működő vállalkozás esetén a szervezet céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang keresése és megteremtése, ennek módjának, tartalmi összefüggéseinek bemutatása. A vállalati tervezés (a vállalati terveket) többféle szempont alapján csoportosítható. A csoportosítás fontosabb ismérvei a következők lehetnek: (1) a tervezés jellege (fokozatai); (2) a tervezés időhorizontja; (3) a tervezés tárgya; (4) a tervezés célja.

A (1) tervezés jellege (fokozatai) szerint beszélhetünk: (a) stratégiai tervezésről; (b) taktikai tervezésről és (c) operatív tervezésről. Hangsúlyozottan kell megemlíteni, hogy a terveknek e három alapvető fokozata (stratégiai / taktikai / operatív) hierarchiát alkot abban az értelemben, hogy a feljebb lévő szint keretet ad az alatta elhelyezkedő szint

tervezéséhez. A hierarchia csúcsán a stratégiai szint, a stratégiai tervezés illetve stratégiai terv áll, ezt követi a taktikai, majd az operatív tervezés illetve tervek szintje.

(a) A *stratégiai tervezés* a vállalat egész rendszerét érintő változásokat tartalmazza. Általában hosszú távra szól. *Chikán (2005)* szerint a stratégia feladata: „...olyan módon szervezze meg a vállalat érintettjeit, olyan mozgásformákat tegyen kívánatosná és lehetővé az érintettek számára, amelyek hatékonyan szolgálják a vállalat alapvető célját.” *Gyulai – Kresalek (2002)* szerint „A stratégia olyan átfogó, komplex és konzisztens koncepció, amely hosszú távra készül, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészüljön a jövő várható eseményeire, vagyis nem más, mint a vállalkozások hosszú távú fennmaradásának cél- és eszközrendszere.” A fogalom konkrétabb értelmezése alapján a stratégiai menedzsment a vállalati döntéshozatali rendszer, a struktúra és kultúra integrációját jelenti. A stratégia tehát a vállalat működésének vezérfonala. Stratégiai szinten tehát hosszabb időszakra tervezik meg a vállalkozás fejlődésének alapvető vonásait, olyan változásokról van szó, amelyek a szervezetet, mint teljes rendszert érintik. A stratégiai tervezés fő feladata a szervezet lehetőségeinek idejében történő felismerése és az ezekre való reagálás, stratégiai cselekvési program vázlatos kidolgozása azok kockázatának elemzése mellett.

(b) A *taktikai tervezés* egyes részrendszerek céljainak meghatározását és a szükséges erőforrások kapcsolódó tervezését jelenti. Taktikai szinten tehát a stratégiai fázisban kitűzött célokat és az elérésükhöz alkalmas cselekvési stratégiákat konkretizálják, és projekt rendszerű bonyolítást feltételeznek. Ekkor kidolgozásra kerülnek a szervezet egészének és részrendszereinek a specifikus céljai, kijelölik a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat és intézkedéseket. A szükséges beruházások tervezése, mely tipikusan projekt rendszerű munka a taktikai tervezés tipikus feladata.

(c) Az *operatív tervezés* az outputok előállításának és kölcsönös felhasználásának rövidtávra szóló tervezését jelenti az erőforrások optimális felhasználása mellett. Operatív szinten az adott kapacitásokból és kínálatból kell kiindulni. Az operatív tervezés egy évet, vagy rövidebb időtávot fog át pl. egy adott gyártási, termelési folyamat terve, éves pénzforgalmi terv. A gyártási és szolgáltatási folyamatok tervezése az operatív tervezés tipikus feladata.

A tervezés a vezetői tevékenység részeként is meghatározható. Nagyobb szervezeti struktúrák esetében általában a stratégia jellegű és középtávú, azaz taktikai terveket a felső vezetés készíti el, illetve koordinálja, míg a rövid távú tervezés tipikusan az alsóbb vezetési szintek feladata. Abban az esetben, ha rendelkezik a vállalkozás egy jól működő kontrolling rendszerrel a teljes tervezés koordinációja a kontrollerek, illetve a vezető kontroller feladata.

A (2) tervezés időhorizontja: a gazdasági események bekövetkezésének sebessége, mely az idő előrehaladásával folyton módosul (leginkább minden gyorsul), más és más időtávú tervezést igényel. A gyors bekövetkezésű eseményeket rövidtávú, a lassabbakat középtávú és az összetettebb, komplex és egyben később bekövetkező eseményeket hosszú távú tervekben kell megtervezni. A tervezés időhorizontja alapján beszélhetünk: (a) hosszú távú; (b) középtávú és (c) rövid távú tervezésről.

A régebbi nomenklatúra szerint (a) *hosszú távú tervek* voltak az 5 éven túli tervek, (b) *középtávúak* a 3-5 éves tervek és a (c) *rövid távúak*, az 1-3 évig terjedő tervek. Ez a besorolás a nemzetgazdasági vagy szupranacionális (pl. EU) szinten történő tervezés estében most is elfogadható, azonban a vállalati egységek szintjén ez módosult, azaz rövidült. Napjainkban rövid távú terveknek nevezzük az éven belüli terveket, középtávúnak az 1-3 éveseket és hosszú távúnak a 3 éven túliakat. Hangsúlyozottan kell megemlíteni, hogy a terv időtávja és annak kidolgozottságának részletezettsége szoros kapcsolat van. Tehát minél hosszabb távra szól a terv, általában annál kevésbé részletes, és minél rövidebb távú annál alaposabban kimunkált. Az időtáv hossza sok esetben nem elhatározás kérdése, mert azt számos tényező befolyásolja, pl. a tervezés célja, a tervezés jellege, a vállalkozási tevékenység jellege, a termék-előállítási folyamat milyensége. Minden egyes időtávúnak megvan tehát a szerepe, funkciója, összhangban a terv céljával. A stratégiai tervezés pl. hosszú távra szól. A középtávra szóló tervezés lehet pl. egy üzleti terv kidolgozása is, ha egy projekt realizálását kívánjuk megvalósítani, amely jelentős erőforrás-bővítést és ezáltal a termelési szerkezetben is jelentős változást eredményez. Rövidtávra szóló tervezési feladatot jelent pl. egy vállalat éves termelési tervének elkészítése. Éven belüli tervezési feladatként értékelhető egy kampányidőszakra vonatkozó terv, ami az adott 1-2 hetes időtávban megoldandó feladatokat rögzíti. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy az időtáv csak az egyik jellemzője a tervek ilyen csoportosításának, vagyis például egy terv nem azért stratégiai terv mert hosszú távú, hanem azt ezen kívül még más jellemzők is befolyásolják. Ennél a rendszerezésnél (stratégiai/taktikai/operatív) elsősorban a szervezet életében tervezett változások milyensége, mértéke és mélysége a meghatározó.

A (3) tervezés tárgya szerinti csoportosítás a jelentkező tervezési feladat gyakorisága alapján különbözteti meg a tervezést úgy, mint: (a) funkcionális tervezés és (b) projekttervezés. (a) A *funkcionális tervezés* a gazdálkodásnak csak egy részterületét öleli fel, évről-évre ismétlődő feladatként jelentkezik pl. az erőforrások (munkaerő, gépszállás stb.) tervezése. (b) A *projekttervezés* – ahogy az elnevezés is utal rá – egy meghatározott időtartamra vonatkozóan egyedi, nem ismétlődő tervezést jelent pl. egy új termék gyártásához szükséges beruházási terv, egy építkezés terve.

A (4) tervezés célja – mint csoportképző ismérv – rendkívül sokféle tervezést illetve tervet eredményez, szoros összefüggésben van az előzőekben említett szempontokkal. A különböző tervezési célok egy hierarchikus rendszert kell, hogy alkossanak. A célok egymást feltételezik, szoros kölcsönhatásban vannak egymással. A tervezés céljai vonatkozhatnak pl.: (a) a vállalat egészére (pl. a profit növelése); (b) a vállalkozás alapítására (létesítésére); (c) az előállt krízishelyzet kezelésére (szanálási tervek) és (d) a vállalat felszámolására.

Jövendő gazdasági események tervezése csak megfelelő információk segítségével lehetséges. A tervezéshez rendelkezésre álló információk határozzák meg a terv kereteit, terjedelmét és a megvalósításának időpontját is. A tervezéshez a vállalatról dokumentált információk és a gazdasági/társadalmi környezethez kapcsolódó prognosztizált információk szükségesek. A dokumentált információkat az elmúlt időszak eseményeinek feljegyzéseiből állíthatók össze, míg a prognózis-információk a

jövő kvantitatív fejlődésére vonatkozó állításokat tartalmazzák. Mivel a prognózis-információk, a nevükből adódóan is csak becslült információk, ezért az ezekre alapozott terv is bizonytalansággal terhelt. Mindezek miatt feltétlenül szükséges az elkészített tervek kockázatainak átfogó értékelése, azaz kockázatelemzése.

1.2. Tervezési szemléletek, tervezési koncepciók

A tervezési szemléletek fogalmán a tervezés céljáról, vállalati szerepéről, kidolgozásának módszereiről és elméleti megalapozottságáról vallott nézetek összességét értjük. E filozófiák tehát a tervezést – mint menedzsment funkciót - sem hagyták érintetlenül. Az alapvető tervezési szemléletek (filozófiák): (1) kielégítő szintre történő tervezés; (2) optimalizáló tervezés és (3) adaptív tervezés.

A (1) *kielégítő (elfogadható) szintre történő tervezés* jellemzője, hogy nem törekszik az optimális, a „lehető legjobb cél” elérésére, többé-kevésbé azonosítható az úgynevezett hagyományos tervezés fogalmával. Gyakorlati alkalmazását indokolhatja, hogy a lehető legjobb, a cél eléréséhez vezető algoritmus egzakt meghatározása – a kapcsolódó sajátosságok és kölcsönhatások miatt – rendkívül nehéz, sőt – a kockázat miatt – még elvileg sem képzelhető el. Megelégszik tehát a vállalat biztos fennmaradását biztosító „igényszinttel”. Alkalmazása mellett szól még pl. hosszabb távra szóló tervezésnél a rendelkezésre álló információk megbízhatósága, rövidtávon pedig éppen a tervezéshez rendelkezésre álló idő rövideje. Ez a tervezési szemlélet ugyanakkor magában hordja azt a veszélyt, hogy a vezetés úgymond „elkényelmesedik”, minimális változtatást terveznek csak a termelési szerkezetben, illetve a kibocsátásban, kerülnek a vállalatvezetés szervezeti rendszerének átalakítását, a múltbeli hiányosságok kedvezőtlen hatásait igyekeznek csak kiküszöbölni, stb. Erős versenyhelyzetben ez a szemlélet nagy valószínűséggel a vállalat versenytársaktól való leszakadását eredményezi.

Az (2) *optimalizáló tervezési szemlélet* a lehető legjobb megoldás elérését tűzi ki célul, optimalizálja a rendszer input/output kapcsolatát. Alkalmazásának egyik elengedhetetlen feltétele az operációkutatási módszerek (pl. LP modell) felhasználása a tervezési munkában. Felhasználásának másik fontos feltétele, hogy a kitűzött tervcélok, az alkalmazott modellek mennyiségi (kvantitatív) megfogalmazása elvégezhető legyen. Az eljárás eredményessége tehát alapvetően attól függ, hogy a megfogalmazott modell mennyire pontosan, „valóságűen” képes az optimalizálandó rendszer működését megjeleníteni. Hátrányként, illetve veszélyeként említhető meg, hogy a nem kvantifikálható célokat nem képes kezelni, a modellek – a kezelhetőség érdekében – a valóságot jelentősen leegyszerűsítik. Alkalmazásának egyik legfőbb előnye az, hogy a modellek szerkesztése komplex, rendszer-szemléletű gondolkodásmódot követel, ami ötvözve a napjainkra jellemző stratégiaimenedzsment-szemlélettel – a jövőt illetően is – gyakorlati felhasználásuk mellett szól.

Az (3) *adaptív tervezési szemlélet* a vállalat és környezetének egységes rendszerként való felfogását és kezelését jelenti, magában foglalja az optimalizáló szemléletet, alkalmazza az operációkutatási módszereket. A kapcsolódó elméleti összefüggések, alkalmazható módszerek kidolgozása napjainkban még nem tekinthető teljes mértékben

kiforrottnak, ebből eredően a gyakorlati életben ez a szemlélet, mint a szemlélet érvényesítésére való törekvés jelenik meg a vállalat rugalmas alkalmazkodásának biztosítása érdekében. Az adaptáció a vállalat alkalmazkodását, reagálását jelenti az olyan zavaró külső és belső változásokra, amelyek a vállalat működésének hatékonyságát befolyásolják, illetve befolyásolhatják. *Passzív adaptációról* akkor beszélünk, ha a vállalat működését úgy változtatjuk meg, hogy a megváltozott körülmények között is biztosított a vállalat hatékony működése, tehát a vállalat alkalmazkodik a körülményekhez. Az *aktív adaptáció* esete azt a vállalati reakciót, cselekvést jelenti, amelynek eredményeként, illetve hatásaként a környezet is megváltozik. Ezen szemlélet esetében a tervezés, illetve a terv úgy értelmezendő, mint a rendszer megváltozásának hordozója. Az adaptív tervezési szemlélet tehát ráirányítja a figyelmet a tervezés új sajátosságára, nevezetesen arra, hogy a terv magában kell, hogy hordozza a rendszer, azaz a vállalat alkalmazkodásának, megújuló képességének alternatíváját. Erre a képességre viszont a piaccgazdasági feltételek keretei, az egyre inkább élesedő verseny, a globalizáció miatt a vállalkozásoknak szükségük van.

Kiemelt fontosságú feladata tervezés folyamatának és a szervezet hierarchia szintjeinek az összekapcsolása. Ezen a téren általában három formációval találkozhatunk. Ha a tervezés a szervezeti hierarchiában fentről lefelé zajlik, azaz a szervezet felső vezetése megadja a legfőbb célokat, és ezek olyan keretet alkotnak, amelyet a további vezetési szintek lépésről lépésre részletes tervekben konkretizálnak, akkor retrográd tervezésről, azaz (1) „*top-down*” eljárásról beszélünk. Ha a tervezés a szervezet alsó szintjein kezdődik, és lépésről lépésre halad felfelé akkor a szervezeten belül progresszív tervezést, azaz (2) „*bottom-up*” eljárást alkalmaznak. Ha felső vezetési szint előzetesen kitzúzi a fő célokat, és az alárendelt szintek ezekből vezetnek le a megvalósítási lehetőségek mérlegelésével a részcélokat és résztervet, és ezután kezdődik meg az alulról felfelé haladó tervezés szakasza, amelyben lépésenként koordinálják és összefoglalják az alsóbb szintek terveit, akkor (3) *ellenáramú (retrográd)* tervezésről beszélünk. Ebben az esetben a folyamat lezárásaként a felső vezetési szint véglegesíti a tervet. A kezdeményezés az ellenáramú tervezés során elméletileg alulról is kiindulhat, azonban ez a legritkább esetben fordul elő a gyakorlatban. Mivel az ellenáramú tervezés a két alaptípust kombinálja, és mindkettő előnyeit magában hordozza, a komplex tervezés során ezt használják a leggyakrabban.

A *kerettervezés* a tervezési rendszeren belül az egyik leggyakrabban használt eljárás. A kerettervezés azt jelenti, hogy minden tevékenységet az értékben kifejezett szervezeti célokhoz igazítanak. Az eredménytervezés akkor hatékony, ha a következetesen minden szervezeti egység számára előírják, hogy milyen mértékben kell hozzájárulnia a szervezet eredményéhez. A kerettervezés a tervezési rendszer azon eleme, amelyik formalizált, azaz pénzértékben is kifejezett célokat tartalmaz. Ezzel ellentétben, az akciótervezés középpontjában a tárgyi célok állnak. A gyakorlatban az akciótervezés és a kerettervezés párhuzamosan folyik, mert az értékben meghatározott célok tartalmilag megalapozott tervezése ugyanis csak a megvalósításukhoz szükséges intézkedések (tárgyi célok) egyidejű tervezésével lehetséges.

A szervezet növekvő komplexitásával együtt növekszik a tervezés rendszer formalizáltsága is, azonban a formalizáltság nem vezethet az idő- és munkaráfordítások

túlzott megnövekedéséhez, és a rugalmasság csökkenéséhez. A tervezési rendszer, illetve annak folyamatai nem szabad, hogy öncélúvá váljanak, sohasem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy nem a szervezet van a tervért, illetve tervezésért, hanem a terv van a szervezetért.

A tervezési folyamat végső eredménye az elkészült terv. Egy jól elkészített terv mindenképpen tartalmazza a következőket:

- a *helyzetelemzést*, a *problémák megfogalmazását*, vagyis azt, hogy mit és miért kell tennünk;
- a *mérhető célkitűzéseket*, vagyis választ kapunk arra, hogy hová akarunk eljutni;
- az *elvárt eredményeket*, vagyis a tevékenységek kézzelfogható outputját (termék és/vagy szolgáltatás), így választ kapunk arra, hogy mit fogunk elérni;
- az *intézkedéseket*, vagyis a szükséges tevékenységeket, vagyis, hogy mit, hogyan valósítunk meg;
- a tevékenységek végzéséhez szükséges *erőforrásokat* (*materiális, immateriális*), azaz az inputokat, így választ kapunk arra, hogy minek a segítségével/felhasználásával valósítjuk meg;
- a *határidőket*, a kezdési és befejezési időpontokat, vagyis rögzítjük, hogy mit mikorra kell megcsinálni;
- a végrehajtásért és az eredmények realizálásáért felelős személyeket, vagyis a *felelősöket*;
- a szükséges *külső és belső feltételeket*, valamint a végrehajtás *kockázati tényezőit*.

1.3. Az üzleti terv fogalma, funkciói és főbb jellemzői

Az üzleti tervezés fő célja a kielégítő működés elérése érdekében a lehetőségek vizsgálata és a megfelelőnek ítélt cél eléréséhez szükséges lépések, erőforrások, időtartamok, valamint várható eredmények felsorakoztatása a gazdasági döntés meghozatalához. Az *üzleti terv* (*Business Plan*) szoros összefüggésben áll a vállalati céllal és számos kapcsolatot mutat a stratégiai tervezéssel is. A vállalatok hosszú távú célja a tartós fennmaradás, mely úgy lehetséges, ha a vállalat jövedelmet is realizál. A vállalat ezeknek a céloknak az eléréséhez időről időre terveket és gyakran üzleti terveket is készít. Az üzleti tervekben a cég számba veszi a mozgósítható erőforrásait, a termékének és a cég piaci pozíciójának lehetőségeit, a megvalósítás költségeit és várható jövedelmeit. Az üzleti tervezés során tehát következőket vesszük számba: (1) a célokat; (2) a lehetőségeket; (3) a feladatokat; (4) az időtartamokat; (5) az erőforrásokat; (6) a költségeket; (7) a kockázatokat és (8) a várható jövedelmeket.

Az üzleti terv általánosságban *három fő célt* szolgál. Először is ennek megfelelően ez egy olyan terv, amelyben kibontakoztathatóak és modellezhetőek az üzletvezetéssel kapcsolatos elképzelések. Lehetőségünk van arra, hogy finomítsunk stratégiáinkon, és még mielőtt kilépnénk a valós üzleti környezetbe „papíron kövessük el a hibákat” azáltal, hogy a vállalkozást érintő valamennyi lehetőséget értékeljük, és ezeket mérlegelve döntünk. Másodsor az üzleti terv eszköz arra, hogy visszatekintsünk a múltba, vagyis a vállalkozás folyamatosan értékelheti pillanatnyi teljesítményét. Az

üzleti tervet időről időre felül kell vizsgálni annak érdekében, hogy megállapíthassuk vállalkozásunk mennyiben, ezen túlmenően, pedig miért tért el a tervtől, illetve, hogy ez az eltérés mit eredményezett, és szükségszerű volt-e vagy sem. Harmadszor az üzleti terv elkészítésnek kiemelt célja a külső források bevonása a vállalkozásba, leegyszerűsítve a „forrásszerzés”. A legtöbb finanszírozó nem hajlandó pénzügyi forrásokat allokálni a vállalkozásokba anélkül, hogy megkövetelné az üzleti terv elkészítését, és annak bemutatását. Az eltérő céloknak megfelelően az üzleti tervvel szemben támasztott részletezettségi követelmények eltérőek.

Az üzleti terv készítésének előnye, hogy jó üzleti tervvel jelentős gazdasági és menedzsment előnyökhöz lehet jutni, valamint későbbi veszteségeket és kockázatokat lehet elkerülni. Az üzleti terv elkészítésével növelhetjük a megvalósíthatóság valószínűségét és mások számára is elfogadható alapot nyújthatunk a támogatás megszerzéséhez. További nagyon fontos szerepe van az üzleti tervnek a működés, vagy a megvalósítás során az ellenőrzésben és elemzésben. Ekkor a terv és tény adatok összehasonlítása, és az eltérések elemzése ad lehetőséget a korrekciós lépések és póttervek kidolgozására. Az üzleti terv a fejlesztés és a működtetés programja, az ellenőrzés dokumentuma.

Összegezve, az üzleti terv egy olyan dokumentum, amelyben ismertetjük meglévő, vagy leendő vállalkozásunkat, annak jövőre vonatkozó céljait, azt, hogy ezeket a célokat hogyan szeretnénk elérni, kinek szeretnénk termékünket/ szolgáltatásunkat eladni és ehhez milyen eszközökre, milyen reklámra és mennyi pénzre van szükségünk. Mindezek alapján az üzleti terv egy meghatározott időtartamra vonatkozóan a vállalkozás konkrét üzleti elképzeléseinek kidolgozása, számszerű információkkal történő igazolása, alátámasztása, eltérő célokra eltérő részletezettségű bontásban, más hangsúlyokkal elkészítve. Az üzleti terv készítésének részletes céljai az elérni kívánt eredménytől függően eltérőek lehetnek, és a leggyakrabban előforduló célok az alábbiak:

- vállalkozási ötletek kidolgozása, induló vállalkozások és fejlesztési elképzelések „modellezése”, azok megvalósíthatóságának elemzése;
- a vállalkozás teljesítményének időről időre történő értékelése;
- a már meglévő tulajdonostársak meggyőzése az üzleti tevékenység bővítéséről, megváltoztatásáról;
- új, potenciális tulajdonosok bevonása külső forrásszerzés vagy egyéb előnyszerzés céljából;
- külső, tulajdonjogszerzéssel nem járó forrásbevonás elérése (pl. uniós és nemzeti pályázati források, pénzügyintézetek és egyéb hitelezők);
- kiemelt fontosságú üzleti partnerek számára készített terv, melyben a leghangsúlyosabb rész a termelési/szolgáltatási terv és a marketingterv.

Az üzleti terv *célcsoportja*: szoros összefüggésben áll az üzleti terv megvalósítási céljaival, hiszen az egyes céloknak megfelelően az üzleti terv más és más döntéshozókat igyekszik „meggyőzni” a terv megvalósíthatóságáról, illetve gazdaságosságáról, jövedelemtermelő képességéről. Az üzleti terv tartalma tehát mindig kettős, mert egyrészt meg akarjuk tudni a vállalkozásunkról, vagy tervezett vállalkozásunkról, amit lehet, másrészt leírjuk, amit másokkal (célcsoport) tudatni

akarunk. Összegezve, az üzleti terv célja alapvetően meghatározza, hogy kik fogják azt olvasni. A célcsoportok két fő nagy kategóriája a vállalkozás *belső tagjai* és a *kívülállók*.

A *vállalkozáson belüli olvasók* közé egy viszonylag szűk, de jól behatárolható kör tartozik, általában a felső vezetés és a tulajdonosi kör tagjai. Ha az üzleti terv *belső használatra* készül, akkor saját döntések megalapozását szolgálja. Az elképzelt gazdasági kereteinek nagyon pontos és bizalmas kidolgozása, realitása jellemzi. A vállalkozás belső tagjaihoz közel állnak a leendő társak, melyek részére szintén készülhet üzleti terv. Amennyiben az üzleti terv a társak, üzletfelek bevonását célozza, akkor a terv világos magyarázata, a terv megismertetése, az előnyök és hátrányok azonos rangú megvilágítása jellemzi azt. Ha az üzleti terv a kívánt erőforrások megszerzésére irányul, a terv jellemzője a meggyőzés és a terv előnyös, „eladható” formában való megjelenítése. Ez nem jelenti azt, hogy a jó üzleti terv valótlan állítana, vagy a hátrányokat eltitkolná. Ezzel szemben jellemző rá, hogy a célcsoport számára lényeges előnyöket megfelelő mértékben kiemeli. Az ilyen jellegű üzleti tervnek a hitelezők esetében hihetően kell bizonyítani az eredményes gazdálkodást, és a hitel várható futamideje alatt a megtérülést, és garanciát kell nyújtania biztonságos visszafizetésre (*Junior Business Club, 2013*).

A *külső olvasók* nagy része döntően a finanszírozást biztosító szervezetek köréből tevődik össze. A pénzügyi finanszírozásnak két formája ismert: a hitelezők, valamint a szakmai és pénzügyi befektetők. A hitelezők abból a szempontból vizsgálják a vállalkozásokat, hogy az általuk hitelként folyósított pénzüsszegek és a kamataik visszatérülése a futamidő végére – a szerződésben rögzített ütemezésben és összegben – biztosítottan látszik-e az üzleti terv információi alapján. A hitelezőnek nem áll érdekében, hogy vizsgálja a hitel-, és kamatai visszafizetése után a vállalkozás helyzetét. A befektetők viszont hosszabb távon remélnék magasabb megtérülést a kockázatosított pénzüsszegek után.

Üzleti terv készülhet a vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése során egyaránt. Az üzleti terv elkészítését – annak fő célja – a gazdasági döntés követi, amely egyrészt *belső döntés*, vagyis a „vállalkozás” dönt az üzleti terv megvalósításáról, másrészt *külső döntés*, vagyis a lehetséges külső erőforrásokat biztosító szervek döntenek az erőforrások átadásáról. Mindezek alapján, üzleti tervre minden vállalkozásnak szüksége van, akár induló, akár működő vállalkozásról is legyen szó. Az üzleti terv egy kezdő vállalkozás esetén egyfajta modellként szolgál. Elkészítésével láthatóvá válik, hogy az általunk elképzelt vállalkozás, ötlet a rendelkezésünkre álló, vagy bevonni kívánt eszközökkel, pénzzel megvalósítható, egyáltalán életképes, nyereséges lehet-e. Az üzleti terv egy induló vállalkozásnál segít abban, hogy nyomon követhető legyen az abban rögzített célok megvalósulása. A későbbiekben is hasznos támpont, hogy tudjuk, hogy az eredetileg meghatározotthoz képest mennyire eredményes és hatékony vállalkozásunk működése. Induló vállalkozás esetén gyakran szükséges hitel, vagy egyéb külső forrás igénybevétele, ezért az, aki a pénzét a vállalkozásba fektetve kockáztatja, szeretne meggyőződni róla, hogy a pénze jó helyre kerül. Az üzleti terv tehát a befektető, vagy hitelező tájékoztatását is szolgálja. Az üzleti terv egy működő vállalkozás esetén azért szükséges, hogy nyomon követhető legyen,

hogy a vállalkozás hol tart az induláskor kitűzött célok megvalósításában. A mai gazdasági környezetben különösen fontos, hogy az üzleti terv pénzügyi részében lefektetetthez képest hogy áll a bevételek és kiadások tényleges alakulása, mennyire ésszerű és gazdaságos a vállalkozás működése. Ha egy már működő vállalkozás szeretne hitelt felvenni, vagy tőkét bevonni, akkor is kell egy aktualizált üzleti terv. Ha egy már meglévő vállalkozás új üzleti partnert, jelentősebb megrendelőt keres, akkor is hasznos egy üzleti terv, melyből a leendő partner megismerheti a cég eddig elért eredményeit, és a vállalkozás jövőre vonatkozó elképzeléseit (II).

Az üzleti terv részletessége és mélysége a vállalkozás méretétől és tevékenységének jellegétől is függ. A tartalom változhat a szerint is, hogy termelő, szolgáltató, kereskedelmi vállalkozásról van-e szó. A piac mérete, a verseny és a lehetséges növekedés szintén befolyásolja az üzleti terv tartalmát. Az üzleti terv készítésének folyamata, fázisai, a célszerűen alkalmazandó elemzési és számítási módszerek eltérőek lehetnek, függően a terv céljától, illetve a vállalat sajátosságaitól. Az üzleti terv felépítése tehát a vállalkozás éppen aktuális helyzetének megfelelően sokféleképpen elképzelhető. Az üzleti tervnek nincs megszabott, egységes formája, sablonja, hanem mindig az aktuális célokhoz, az adott vállalat típusához, tevékenységéhez, a vizsgált időszakhoz igazodva épül fel különböző egységekből - figyelembe véve persze azt is, hogy az üzleti terv a partnerek mely csoportjának szól. Nem lehet tehát olyan üzleti terv sablont megadni, amely minden vállalatra, minden piaci szituációra megfelelő lenne, de a következő témakörökre minden üzleti tervnek ki kell térnie: (1) a vállalkozás bemutatása és jellemzése; (2) a termékek, a termelési folyamat (működési terv) bemutatása; (3) piaci információk (helyzetelemzés); (4) marketingterv; (5) és a pénzügyi terv.

Az üzleti terv az előzőeken túlmenően a *vállalati kockázat kezelésének* is egyik eszköze. Az üzleti terv a vállalkozás múltbeli és jelenlegi működésének tényadatai alapján, valamint a várható gazdasági folyamatok ismeretében a jövőbeni működésének előrejelzése, becslése. A vállalkozás fő célja – rövid és hosszútávon finanszírozható gazdálkodás mellett – lehetőség szerint a legnagyobb jövedelem elérése, és gazdasági fenntarthatóság biztosítása. A cél megvalósításához számba kell vennie helyzetét, adottságait (erőforrásait), ötleteket gyűjteni a továbblépéshez. A kiválasztott termék piaci értékesítési lehetőségeinek számbavétele után, a megvalósítás erőforrásigényének vizsgálata alapján eldönthető, hogy a vállalkozás számára elégségesek-e a saját erőforrásai, illetve szüksége van-e, és ha igen, milyen áron, és mekkora külső forrásra. Az üzleti tervben modellezett működés eredményességéből megbecsülhető, hogy az elképzelt fejlesztés jövedelmező-e, megtérül-e. Így az üzleti terv megalapoz egyrészt egy helyes gazdasági döntést, másrészt a külső forrást nyújtókat pedig meggyőzi a kölcsönadott pénz megtérülésének biztonságáról. Mindamelllett az üzleti terv mindezek mellett mélyebb elemzésekre, következtetések levonására is lehetőséget nyújt. Attól függően, hogy külső vagy belső használatra készül, meg kell válaszolnia a legfontosabb kérdéseket:

- Hogyan illeszkedik a vállalati stratégiához?
- Milyen cél elérésére törekszik és ehhez milyen működési feltételekre van szükség?
- Milyen eszközök, illetve személyek állnak rendelkezésre, és mi hiányzik?

- Hogyan biztosíthatók a hiányos erőforrások és mi ennek a legkedvezőbb módja?
- Mik a jövőbeli üzleti elképzelései?
- Hogyan akarja felhasználni a támogatást, a tőkejutatást illetve hitelt?
- Mennyi idő alatt térül (DPP) meg a fejlesztés, illetve a beruházás?
- Mennyi az elfogadható időtávú megtérüléshez szükséges folyó ráfordítások összege?
- Hogyan alakul az NPV, IRR, PI?
- Milyenek a piaci esélyei?
- Hogyan fogja kezelni a gazdasági / társadalmi környezet kedvezőtlen hatásait?

1.4. Az üzleti terv információ-, adat- és erőforrásigénye

A jó üzleti terv megfelel annak a célnak, amelyik miatt készült. Fontos, hogy az üzleti terv olyan legyen, hogy az, akinek készül, könnyen, és gyorsan megtalálhassa benne a számára lényeges adatokat és információkat. Más információk fontosak pl. egy leendő üzleti partnernek, mint pl. egy banknak, akitől hitelt szeretnénk felvenni, akit az üzleti terv segítségével próbálunk arról meggyőzni, hogy a kölcsönadott pénze nálunk „jó helyen” lesz, és a hitelszerződésben lefektetett feltételek szerint a kihelyezett kölcsönt vissza fogja kapni.

Az üzleti terv reális információ- és adattartalma alapvető elvárás. Legyen benne minden olyan adat és információ, ami szükséges ahhoz, hogy egy jövőbeli üzleti partner, vagy befektető megismerje vállalkozásunkat, és segítse abban, hogy lehetőleg számunkra pozitív döntést tudjon hozni. Éppen ezért ne terheljük túl fölösleges adatokkal, képekkel, táblázatokkal, a fontos adatokat próbáljuk minél informatívabban, a lehető legkönnyebben értelmezhető módon ismertetni. Ha az üzleti terv a bemutatott vállalkozás jellegénél fogva sok képet, grafikát, esetleg táblázatot kell, hogy tartalmazzon, azokat inkább külön melléklet(ek)ben csatoljuk az üzleti tervhez. Másik nagyon lényeges dolog az üzleti terv írásakor a benne lévő adatok valóságtartalma. Éppen ezért ne fessünk a valóságosnál „rózsaszínűbb” képet, ne vázoljunk fel adatokkal alá nem támasztható, indokolatlanul optimista jövőképet, mert ezzel könnyen az elérni kívánt hatás ellenkezőjét váltjuk ki, és könnyen elveszíthetjük potenciális partnerünk/befektetőnk bizalmát (II).

A jó üzleti terv átlátható, követhető, logikailag jól megszerkesztett rendszerben, érthetően mutatja be a vállalkozást és az üzleti koncepciót. A vállalkozások időről időre készítenek a gazdálkodás egy-egy funkcionális területét érintő terveket rövidebb, vagy hosszabb távra (például eredménytervet, marketing tervet, létszámigényt). Az üzleti terv a gazdálkodás folyamatát átfogóan – a vállalkozás számára teljesen nyilvánvaló, és ezért a maga számára eddig soha le nem írt dolgokat is rögzíti az érthetőség és teljes körűség érdekében –, rendszerezetten mutatja be. Ebben a megközelítésben az üzleti terv döntés-előkészítés a realitások talaján, amely valós információkat tartalmaz. A vállalkozási tevékenység folyamatában előálló bizonytalanságot a minimumra igyekszik redukálni. Az olvasónak az információk tekintetében (mennyiség, szakszerűség stb.) nincs hiányérzete. Amennyiben a tervvel kapcsolatban olyan kérdés

merülne fel, amelyet a tervekészítés időszakában még nem lehet megválaszolni, akkor erre utalni kell a tervben.

Egyrészt az üzleti terv épít a vállalkozás belső (humán, immateriális és tárgyasult) erőforrásaira és stratégiai célkitűzéseire, másrészt a kijelölt üzleti koncepcióit egy folytonosan változó gazdasági társadalmi környezetben kell megvalósítani. Mindezek determinálják az adatigényt, vagyis egyaránt szükség van belső és külső adatokra, illetve információkra. Jellemzően használatos belső adatok és információk: (1) előző időszak termelési és értékesítési adatai (naturális és pénzügyi értelemben), mint például a ráfordítások szintje/termelési költségek, megtermelt és értékesített termék és szolgáltatás mennyiség/árbevétel; (2) előző időszak gazdasági eredményei, mint például a releváns mérleg és eredmény-kimutatásban szereplő adatok; (3) a rendelkezésre álló humán, immateriális és tárgyasult erőforrások. A külső adatok és információk köre is sokrétű, mely a vállalkozás működési körétől is nagymértékben függő. A legfontosabbak a következők: (1) a makrogazdasági környezet vállalkozást befolyásoló adatai, mint például infláció, devizaárfolyam; (2) a gazdasági szabályozó környezet és annak változásai; (3) az adott ágazat, illetve termékpálya releváns információi, mint például piaci helyzet; technológiafejlődési irányok, konkurencia cselekvési irányai.

1.5. Az üzleti tervezés módszertana és folyamata

Az üzleti terv egyes fejezeteinek az összeállítását az adott témakörben legjártasabb munkatárs végezze. Az üzleti terv készítése csapatmunka legyen, de koordinátor vezetésével és irányításával. A legtöbb információ és tapasztalat annál a szervezetnél áll rendelkezésre, melyre az üzleti terv vonatkozik, tehát egy jól összehangolt csapatmunka keretében ők a fő munkavégzők. Igénybe lehet venni külső szakértők és tanácsadók segítségét is, mivel ők teljesen más nézőpontból vizsgálják a problémákat és kihívásokat, így rámutathatnak olyan területekre, kérdésekre, amelyek a cél elérése szempontjából lényegesek, de a mi figyelmünket elkerülte.

Az üzleti terv elkészítése során a menedzsment arra kényszerül, hogy a meglévő, vagy a leendő vállalkozásuk valamennyi objektíven mérhető (pl. várható költségek alakulása, árbevételi adatok, cash flow, mérlegadatok) és szubjektíven meghatározható (pl. a vállalkozás külső megítélése, termékeink relatív és abszolút versenyelőnye) elemét alaposan megvizsgálják. A tervezés folyamatában számos gyenge pont és hiányosság kerül feltárára, amelyek mellett a mindennapi munkavégzés során gyakran elsiklanának, és tovább rontanak a vállalkozás hatékonyságát majd minden területen.

Az üzleti terv elkészítését, illetve a tervezés folyamatát szakaszokra kell bontani, melynek lehetséges tagolása a következő: (1) helyzetfelmérés és helyzetelemzés; (2) üzleti ötlet és az üzleti koncepciók megtervezése; (3) üzleti terv egyes fejezeteinek, kidolgozása. Minden üzleti terv elkészítésének első fázisa egy helyzetfeltárás és helyzetértékelés. Ebben a fázisban szükséges összegyűjteni a kiinduló helyzetre vonatkozó információkat és adatokat, azokat rendszerezni és elemezni szükséges (termelési és pénzügyi mutatókon, valamint szubjektív módszereken alapuló elemzések). Az elemzésre azért is van szükség, mert gyakran előfordul, hogy a vezető

érzi, hogy valami nincs rendben, de azt nem tudja pontosan meghatározni, hogy mi is a probléma pontos kiváltó oka.

1.5.1. Helyzetfeltárás

A helyzetelemzés talán egyik legfontosabb területe számba venni a rendelkezésünkre álló erőforrásokat, az elmúlt időszak eredményeit, és ezek segítségével értékelni a múltbeli gazdasági tevékenységet olyan szempontból, hogy ez milyen alapot nyújthat az üzleti koncepciónk megvalósításához. Érdekes hatékonysági mutatókat képezni, melyek leggyakrabban az elért eredmények és ráfordítások viszonyaként értelmezhetőek. A fajlagos mutatók kiszámítása és azok rendszerszerű összehasonlító elemzése kulcsfontosságú ezen a területen. A sokféle helyzetfeltáró módszer közül az egyik leggyakrabban alkalmazott eljárás a SWOT analízis.

A helyzetértékelés második szakaszában a probléma feltárását és elemzését kell elvégezni. Ennek egyik kiváló módszere a problémafa készítése. A problémafát készítheti a vállalkozó egyedül, de ennél sokkal előnyösebb, ha az egy olyan csoportmunkának az eredménye, ahol a különböző szakterületek művelői közösen gondolkodnak a problémák egymáshoz fűződő viszonyáról. Az első lépésben meg kell határozni a legfontosabb, úgynevezett központi problémát. Ezt követően – elsősorban a „miért” kérdésekre alapozva – szabad gondolkodás segítségével kell összegyűjteni az ide vezető úgynevezett részproblémákat. A következő lépésben ok-okozati összefüggéseket kell feltárni, és meg kell határozni az egyes problémák relatív súlyát, valamint a szervezet által befolyásolható és nem befolyásolható problémák körét. Ezek alapján a felállított problémafa nem más, mint egy olyan eszköz, aminek segítségével logikai rendbe sorolhatjuk a problémákat és az okokat, illetve okozatokat.

A problémafa, illetve problémák pozitív átfogalmazása után juthatunk el a célfához, illetve a célkitűzésfához. A célkitűzések szintjei között azonban már meghatározott viszony áll fenn, az egyes célkitűzések sajátos hierarchiát alkotnak. Az első szintű célkitűzések a legátfogóbbak és ezután folyamatosan egyre részletesebb célkitűzések következnek, melyek megoldásai már egy körülhatárolható feladathalmazt is indukálnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy csak olyan problémákat szabad átfordítani célokká, amelyek megoldására a szervezetnek közvetve, vagy közvetlenül kimutatható lehetősége, illetve hatása van.

1.5.2. Üzleti ötlet és az üzleti koncepciók megalkotása

Az igazán sikeres cégek legtöbbjét olyasvalaki alapította, akinek egy ötlete és egy nagy álma volt. Minden vállalkozás „szülőanyja” az ötlet. Az ötlet megfogalmazódásától a megszülető termékig vagy szolgáltatásig minden egyes fejlesztési szakasz kiadást, költséget jelent, ezért a vállalkozás beindítását gondos ötletkiválasztó és fejlesztőmunkának kell megelőznie. A fejlesztés első lépése az ötletforrás felkutatása, az ötletek gyűjtése:

- *Saját szükségletek:* mi az, amire úgy érezzük, hogy szükségünk lenne, de mégse jutunk hozzá?

- *Mások szükségletei:* hasonlóan a saját szükségleteim áttekintéséhez, érdemes lehet körbekérdezni a családokat, barátokat, ismerősöket, hogy nekik milyen olyan igényeik, szükségleteik vannak, amire nem találnak megoldást.
- *Mihez értek, mi a hobbym?* Egy vállalkozási ötlet alapját szolgáltathatja saját szaktudásunk. Az már önmagában nem rossz, ha olyan területen kezdünk vállalkozásba, amihez értünk, de egy speciális ismeret önmaga is szolgálhatja egy sikeres vállalkozás megalapításához szükséges ötletet.
- *Újságok, internet:* figyelmesen olvasva az újságokat, magazinokat, vagy böngészve a világhálót szintén számos vállalkozási ötletbe futhatunk bele. Szerezhetünk információkat olyan szolgáltatásokról, melyek saját országunkba, városunkba nem elérhetőek, olvashatunk olyan vásárlói visszajelzéseket, amik egy adott, már piacon lévő termék vagy szolgáltatás iránti elégedetlenséget fejeznek ki.
- *Ötletek továbbgondolása, lemásolása:* ahogyan az újdonságérték vizsgálatakor láthattuk, meríthetünk ötletet már működő vállalkozások példájából is. Ha azt látjuk, hogy egy meglévő piaci igényt nem tudnak a piacon lévő vállalkozások megfelelően ellátni, pl. több ember szeretne étterembe menni, mint ahány ember belefér péntek este a meglévő éttermekbe, akkor érdemes elgondolkozni azon, hogy éttermet nyissunk (*Junior Business Club, 2013*).

Üzleti ötletről csak azután beszélhetünk, ha egy jól felépített szempontrendszeren már átment az ötletünk. Ez az jelenti, hogy az ötletünket a következő szempontok alapján megvizsgáljuk, elemezzük és értékeljük. Jó az üzleti ötletünk, ha:

- *Működőképés:* működőképesség vizsgálata alatt azt értjük, hogy az ötlet technikailag megvalósítható-e? Azt kell megvizsgáljunk, hogy az adott keretek között rendelkezésre állnak-e azok a technikai feltételek, tudásszint, ami szükséges a vállalkozás megvalósításához.
- *Piacképes:* önmagában attól, hogy rendelkezünk egy legyártható és működőképes termékkel, vagy megvalósítható szolgáltatással még nem biztos, hogy lesz olyan ember, aki meg fogja venni ezt a terméket. Fontos megvizsgálni, hogy a kérdéses termék, vagy szolgáltatás ötlet vajon valós piaci igényekre épít?
- *Versenyképes:* ha az ötletünk az előző két szűrőn átment, akkor már van egy olyan termékünk, ami jó eséllyel technikailag megvalósítható, működik, sőt még potenciális vásárlóink is vannak, akik hajlandóak lennének pénzt áldozni arra, hogy megvegyék azt a terméket. Ez mellett még a következő kérdések tevődnek fel a versenyképesség vizsgálata során: Vajon miért fogják a fogyasztók az én termékemet vásárolni a konkurencia termékei helyett? Mivel fogom őket meggyőzni arról, hogy engem válasznak?
- *Üzletképes:* az üzletképesség vizsgálata az előző szűrőfeltételek mellet szintén elmaradhatatlan. Itt az a kérdés tevődik fel, hogy tudok-e vajon nyereséget elérni az adott vállalkozásnál. Lehet egy ötlet működőképes, lehetnek olyan emberek, akik hajlandóak a termékemért pénzt is adni, de ha az értékesítés során elért bevétel nem fedezi a költségeimet, és nem tudok nyereséget termelni az adott tevékenységgel, nem éri meg belevágni az ötlet megvalósításába.

- *Van saját elkötelezettségünk az ötlet megvalósítása mellett:* ezzel a feltétellel elérkeztünk az utolsó és egyben talán legfontosabb szűrőfeltételhez. Hiába találunk ki olyan terméket, vagy szolgáltatást, ami technikai jelenlegi állása megvalósítható, hiába lennének vásárlóim, és hiába lehetne ezt a vállalkozási tevékenységet adott esetben nyereségesen végezni, ez mind nem elég. Nem elég, ha nincs elköteleződés a vállalkozási ötlet megvalósítása mellet, hogy én azt a vállalkozást márpedig meg akarom csinálni (*Junior Business Club, 2013*).

A helyzetfeltáró részt követően kell elkészíteni a koncepciótervet, amelyben rögzítjük, és lehetőség szerint számszerűsítjük az előzőekben bemutatott elemzések alapján meghatározott célkitűzéseket. A koncepcióterv mindenképpen épít a vállalkozás meglévő stratégiai tervére – amennyiben létezik ilyen –, ha viszont ez nem készült el, akkor egy rövid stratégiai elemzést és összefoglalót célszerű elkészíteni.

A vállalkozás valamennyi operatív részfeladatát a stratégia kiszolgálásának kell alárendelni, és ennek a módját és alapelveit a koncepció tervben kell rögzíteni, vagyis itt történik meg a stratégiai tervek operacionalizálása.

A vállalkozás üzleti stratégiája a hosszú távra kitűzött, és a szervezet életében mélyreható változást indukáló célok, illetve az elérésükhöz szükséges eszközök és módszerek meghatározását jelenti. A vállalkozás csak akkor lehet sikeres, ha hosszú távon biztosítani tudja a fennmaradását. Ehhez viszont szükséges, hogy a vállalkozás rendelkezzen olyan eszközökkel, amelyek lehetővé teszik azt, hogy tartósan és rugalmasan alkalmazkodjék gazdasági, technológiai, társadalmi és ökológiai környezetéhez. Ez az eszköz a vállalkozás kezében a stratégia. A vállalkozási stratégia kidolgozása során a stratégia az alábbi alapkérdésekre keresi a választ:

- Mi a vállalkozás küldetése?
- Milyen területen kíván tevékenykedni?
- Milyen vevőkör, milyen igényeit szándékozik kielégíteni?
- Milyen lényeges képességekkel kell rendelkeznie, vagy milyen képességekre kell szert tennie ahhoz, hogy a versenytársakkal szemben előnybe kerüljön?
- Mivel érheti el vevői megelégedettségét?
- Milyen termékeket, szolgáltatásokat, továbbá milyen piacot (vevőkört) kíván megcélozni, és milyen feladatok adódnak ebből a vállalkozás egyes funkcióira, tevékenységeire és szervezeti egységeire vonatkozóan?

Mivel a stratégia lényege a jövőbeli változásokra való tudatos felkészülés a jelenben, ezért a stratégia kialakítása és megfogalmazása a vállalkozás egyik legfontosabb feladata, funkciója. Mivel a vállalkozások folyamatosan kénytelenek alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez, ez csak akkor valósítható meg, ha a vállalkozás minden tagja tisztában van a feladatokkal, és képesek időben, gyorsan és helyesen reagálni. Ezt segíti elő a stratégiai menedzsment. A stratégia kialakítását megelőzi számos stratégiai elemzés elkészítése – már a helyzetfelmérés és elemzés szakaszában is – melyek közül a leggyakrabban használatosak a következők: (1) SWOT analízis; (2) problémafa és célfa, mint a probléma és célelemzés eszközei; (3) PEST(EL) analízis; (4) Porter-féle versenyképességi elemzés; (5) különböző portfólió elemzések, mint pl. a GE, a BCG, az Ansoff-; a Shell-mátrix; (6) és az életciklus elemzés.

A stratégia kialakításának első lépésében választani szükséges a versenyelőny elérésének lehetőségei között:

- A vállalkozás valamiben más akar lenni, vagyis a versenyelőnyt olyan termék vagy szolgáltatás biztosítja, amely a versenytársakétól érzékelhetően jól elkülönül.
- Költségelőny szerzése és folyamatos fenntartása (új technológiák bevezetésével, forgalom növelésével, termék előállítás költségének csökkentésével stb.).
- Időbeli előnyök megszerzése (változó környezeti feltételekhez való gyors alkalmazkodás, új és újszerű termékek és szolgáltatások gyors alkalmazása stb.).
- Versenyelőny a termékek (szolgáltatások) és a piacok oldaláról is elérhető (szegmentáció). El kell dönteni, hogy a stratégia fő iránya meglévő vagy új piacokra, azon belül mely célpiacokra irányuljon, meglévő vagy új termékekkel jelenjen meg a vállalkozás.

Célszerű több stratégiai változatot készíteni, és azokat szakértőkkel is megvitatni. A stratégiai változatok a lehetséges tevékenységi körök és várható tartós helyzetelőnyök különböző kombinációiból alakíthatók ki. A stratégia változatok mindig vázlatosak, a lényeg: mindegyik változat más főirányt és más elképzelést fejezzen ki. A stratégiai változatok értékeléséhez alkalmazott módszer kritériumrendszere a stratégiai alapkérdésekre adjon választ, segítsen abban eligazodni, hogy a stratégiai változat által megszabott főirány helyes-e.

Mivel az élet, a környezet, a piaci helyzet gyorsan változik, ezért a vállalkozás stratégiáját folyamatosan, és időszakonként teljes egészében felül kell vizsgálni, és azt a vállalkozás folytonosan változó gazdasági/társadalmi környezetéhez időről időre igazítani szükséges.

1.5.3. Az üzleti terv fejezeteinek kimunkálása

A koncepció terv elkészítése után kell az üzleti terv egyes fejezeteit, illetve szakaszait lépcsőről lépésre kidolgozni. A kidolgozást mindenképpen egy személy koordinálja, de maga a terv lehetőleg csoportmunkában készüljön el. Az egyes szakterületeket az illetékes kollégák dolgozzák ki részleteiben, de azt mindig meg kell vitatni a csoport többi tagjával is. Célszerű már a kezdet kezdetén arra kérni a közreműködő kollégákat, hogy mindig három verzióban, illetve scenárióban gondolkodjanak: azaz készüljön egy optimista, egy pesszimista és egy úgynevezett legvalószínűbb, azaz realista változat.

Az üzleti tervezéssel kapcsolatosan is ellehet mondani, hogy „ahány ház annyi szokás”, vagyis nincs két egyforma struktúrájú üzleti terv, de bizonyos formai és tartalmi elemek mindig állandóak. Minden üzleti terv tartalmazza: (1) a vállalkozás bemutatását és jellemzését; (2) a termékek, szolgáltatások körülhatárolását; (3) ezek előállításához szükséges termelési folyamat jellemzését; (4) a marketing és értékesítési terv elkészítését; (5) a pénzügyi tervet és ehhez kapcsolódó kockázatbecslést; (6) és a kapcsolódó mellékleteket.

Az üzleti terv formájára, és tartalmára vonatkozó kritériumok is sokfélék, de elvárás, hogy az üzleti terv mindenekelőtt legyen áttekinthető, aki olvassa, találja meg benne minél könnyebben a számára fontos információkat, ami megfelelő tagolással érhető el. A megjelenés legyen ízléses, de ne hivalkodó, mert utóbbi esetben a lehetséges befektetőben felmerülhet a gyanú, hogy a csillogó külsővel esetleges tartalmi fogyatékoságokat próbálunk leplezni. Ne feledjük, az üzleti terv nem egy szórólap, nem egy reklám-anyag, hanem fő célja a gyors, és áttekinthető módon történő tájékoztatás.

Amint már említettük, az üzleti terv részletessége és mélysége a vállalkozás méretétől és tevékenységének jellegétől függ. Tartalma aszerint változhat, hogy a vállalkozás szolgáltatást nyújt, termel vagy valamely fogyasztási cikk vagy ipari termék értékesítésével foglalkozik. Ezeken túlmenően a piac mérete, a verseny és a lehetséges növekedés is befolyásolja az üzleti terv tartalmát.

Az általunk javasolt struktúra az üzleti terv felépítésére az alábbi:

- FEDLAP
- TARTALOMJEGYZÉK
- AZONOSÍTÓ ADATOK
- VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ
- A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA
- IPARÁGI / ÁGAZATI ELEMZÉS
- A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE
- MARKETING TERV
- MŰKÖDÉSI (TERMELÉSI/SZOLGÁLTATÁSI) TERV
- SZERVEZETI TERV
- PÉNZÜGYI TERV
- KOCKÁZATOK
- FÜGGELÉKEK / MELLÉKLETEK

Ez a felépítés egy induló vállalkozás, vagy a vállalkozás életében egy rendkívüli változást hozó újszerű termék, illetve szolgáltatás bevezetését alapozza meg. Abban az esetben, ha stabilan egzisztáló és évente üzleti tervet készítő vállalkozásról van szó, egyes fejezet elhagyhatóak, illetve összevonhatóak másokkal (pl. összevonható a „Vezetőség és szervezeti felépítés” a „Vállalkozás bemutatása” résszel, vagy a „Szolgáltatás bemutatása” a „Szolgáltatási tervvel”). Fontos, hogy szakmai mélysége és részletezettsége mindig feleljen meg a másik fél feltételezett ismereteinek.

Az üzleti terv terjedelmére vonatkozóan egységesen alkalmazható szabályt nem lehet kimondani. Terjedelmét befolyásolja, hogy mi az üzleti terv célja, a vállalkozás eddigi tevékenységének egyszerűsége vagy éppen sokrétűsége; a kitűzött cél eléréséhez vezető lehetséges megoldás, vagy megoldások összetettsége, bonyolultsága; a kitűzött cél újszerűsége. Általánosan érvényes szabály azonban, hogy a cél elérése szempontjából fontosnak ítélt témák kellő hangsúllyal legyenek benne úgy, hogy a szándékuk szerinti megértést szolgálják. E tekintetben meg kell találni az arany középutat, mert nem az üzleti terv terjedelme határozza meg, hogy mellette, vagy ellene döntenek az arra jogosultak.

2. FEDŐLAP, TARTALOMJEGYZÉK, AZONOSÍTÓ ADATOK

Az üzleti terv nem csak tartalmában, de külső megjelenésében, stílusában is tükrözi az adott vállalkozást. Ennek megfelelően az elkészült munka legyen gondos szerkesztett, mentesüljön szerkesztési, elgépelési és helyesírási hibáktól. A *fedőlapra* vonatkozóan nem lehet egységes megjelenésről beszélni, de mindenképpen érdemes az alábbiakat figyelembe venni:

- legyen egyszerű és egyben izléses megjelenésű, ne legyen túlzottan hivalkodó,
- tartalmazza az üzleti terv feliratot és a készítés dátumát és esetleg a „verzió számot” (pl. 1.0. verzió),
- tartalmazza a cégnevet és a céglogót,
- tartalmazza, hogy kinek szánjuk,
- utaljon annak bizalmas kezelésre,
- és végezetül legyen bekötve, és ha lehet, legyen becsatolva elektronikus az verzió is védett pdf. formátumban pl. egy CD-re kiírva az anyagot.

Minden üzleti tervet el kell látni tartalomjegyzékkel. A *tartalomjegyzék* akkor jó, ha könnyen áttekinthető és minden fejezetcím jól kifejezi az egyes fejezetek tartalmát. Lehetőleg ne készítsünk 3 szintnél (pl. 1.1.1.) részletesebb tartalomjegyzéket, de az egyes szintek lehetőleg formai megjelenésükben is különbözjenek el.

Az *azonosító adatok* c. rész képezi az üzleti terv első részét, amely felfogható egy rövid tényszerű bemutatkozásnak, hiszen a vállalkozás azonosító adatait, és esetlegesen más fontos információkat foglal magába. Az alapinformációknál ki kell térni az üzlet jellegére, a tulajdonosokra és az esetleges vállalkozási vagy tulajdonosi hiteltartozásokra, egyéb kötelezettségekre (pl. kezességvállalás) vonatkozó széleskörű információkra, vagy pl. hitelkérelemhez készített üzleti terv esetén az igényelt tőke jellemzőire is, bár itt sincs egységes szabály a sorrendiségre és a tartalomra vonatkozóan.

A felsorolandó azonosító adatok a következőkben kerülnek felsorolásra¹:

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| – Teljes cégnév; | – Székhely; | – Statisztikai számjel; |
| – Rövidített cégnév; | – Telephely(ek); | – Cégjegyzék szám; |
| – Jogi forma; | – Adószám; | – Alapítás dátuma; |
| – Számlavezető pénzügyintézet; | – Bankszámlaszám; | – Számviteli nyilv. rendsz.; |
| – Menedzsment; | – Tulajdonosi struktúra; | – Adózás rendje; |
| – Főbb tevékenységek (TEÁOR szerint); | | – Tőkeszerkezet. |

Ezek mellett szükséges esetben más fontosabb adatok is feltüntethetők, de a hosszabb szöveges kifejtést igénylő információkat nem itt, hanem a vállalkozás általános bemutatása részben kell megtenni. Ennek a fejezetrésznek a javasolt terjedelme 1, maximum 2 oldal.

¹ Az azonosító adatok tartalmának részletezésétől, annak egyértelműsége miatt eltekintünk.

3. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az üzleti terv első fejezete a *vezetői összefoglaló*, melyet a terv kötelezően elkészítendő és egyik legfontosabb elemének kell tekintenünk. Az egyik legfontosabb, de egyben magától értetődő követelmény az, hogy – bár az üzleti terv elején szerepel – csak az egész terv elkészítése után állítsuk össze, ellenkező esetben – mivel még mi magunk sem látjuk át az egészet – biztosan nem lesz átfogó, lényegre törő, logikusan szerkesztett és a terv egészének meggyőző bemutatására alkalmas. Ha tartalmi szempontból röviden szeretnénk meghatározni e fejezet lényegét, akkor azt mondhatjuk, hogy ez nem más, mint az egész üzleti terv néhány oldalas összefoglalója, tömöríti az egész üzleti terv mondanivalóját, így annak egy lényegi kivonata. A vezetői összefoglaló semmi esetre se töltsse be előszó, bevezetés vagy háttérelmezés szerepét, vagyis ne az üzleti terv további részeinek megalapozását adja, hanem éppen ezek fő mondanivalóját ragadja ki. Az összefoglaló elolvasása után az üzleti terv olvasójának meg kell érteni az üzleti tervben foglalt lényegét. A vezetői összefoglaló egyik legfontosabb célja és feladata, hogy felkeltse az érdeklődést és a figyelmet a terv tartalma iránt, ezért jellemezze az üzleti nyelvhasználat és hassa át az üzleti gondolkodásmód, ugyanakkor tükrözze az ügy iránti elkötelezettséget is. Legyen kellőképpen rövid, terjedelme semmiképpen ne haladja meg a 2-3 oldalt, különben elveszíti rövidségében rejlő sikerét.

Hatékony, és egyben egyszerű megoldás, ha az üzleti terv minden fejezetéből kiemeljük a lényegét, és ezt alakítjuk szerves egésszé. Ennek megfelelően a vezetői összefoglalót a vállalat néhány sorban, vagy egy-két bekezdésben történő általános bemutatásával kezdjük. Írunk a vállalkozás megalapításának háttéréről és célkitűzéseiről, a tevékenység jellegéről, az előállított termékekről és szolgáltatásokról, röviden vázoljuk a vállalkozás küldetését, üzleti filozófiáját, valamint megfogalmazzuk a rövid, közép és hosszú távú célokat. Nagyon fontos, hogy itt közöljünk információkat a cég jelenlegi vagyoni helyzetéről, a menedzsmentről és a szakmai háttérrel. Célszerű a vállalkozás általános bemutatása előtt, a vezetői összefoglaló bevezetéseként három-négy mondatban szót ejtünk arról is, hogy kinek és milyen célból készítettük az üzleti tervet.

Ezt követően legnagyobb részt a funkcionális területekre koncentrálnunk, azaz az üzleti terv további fejezetein haladunk végig, kiemelve belőlük a lényegét. A cél tehát az, hogy itt csak az alapvető gondolatokat és tényeket mutassuk be. Konkrétumokat és ne általánosságokat fogalmazzunk meg, amit szám adatokkal, tényekkel, kalkulációk eredményeivel is alá kell támasztanunk. Az üzletágelemzés, termékbemutatás, valamint a működési és marketing terv lényegi megállapításai mellett az egyik legnagyobb hangsúlyt a pénzügyi terv eredményeinek (pl. likviditás, jövedelmezőség, tőkemegtérülés, fedezeti pontok) fontosabb megállapításainak bemutatására fordítsuk.

A vezetői összefoglaló színvonalát és stílusát javítja, ha azt a vezetők személyes véleményével, állásfoglalásával zárjuk. Ez legyen rövid, és foglalja magába mind az eddigi, mind pedig a jövőben tervezett tevékenységek értékelését, és az ezzel kapcsolatos személyes véleményeket „üzleti megérzéseket” is.

4. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

E fejezet célja a vállalkozás tevékenységének, jelenlegi adottságainak, jövőben elérni kívánt céljainak, méretének, piaci és vagyoni helyzetének a referencia értékű felvázolása. Terjedelme tekintetében szem előtt kell tartani, hogy itt nem szükséges minden funkcionális területet részletesen kidolgozni, hiszen arra az üzleti terv további fejezeteiben lesz majd mód, vagyis 3-5 oldalnál többet semmiképpen sem kell erre a célra szentelnünk. Az azonosító adatok fejezetrészben felsorolt adatokat és információkat itt nem kell megismételni, de azokra természetesen történhet/történjen hivatkozás és külön kiemeljük a két fejezet összhangjának a biztosítását, mint a hitelesség zálogát. Szerkezeti felépítése általában a következő struktúrát követi:

- a vállalkozás múltja, háttere, története, alapításának körülményei;
- a cég küldetése (missziója) és üzleti filozófiája;
- tevékenység jellege, főbb termékek, szolgáltatások köre;
- a cég eddigi életpályája, a vállalkozás mérete (input és output oldalról);
- célok, stratégiák (hosszú, közép és rövid távon);
- a vállalkozás erőforrás ellátottsága, a termelő/szolgáltató infrastruktúra főbb jellemzői;
- a szakmai háttér, humán erőforrás főbb ismérvei;
- a vállalkozás vagyoni helyzete és eddigi eredményei (naturálisan és pénzürtékben kifejezve).

A működés jelenlegi kereteinek ismertetésén túlmenően azonban mindenképpen írni kell arról, hogy kik és milyen célból alapították meg a vállalkozást, időközben milyen tulajdonosi, működésbeli stb. átalakulásokon ment keresztül, és hogyan alakult ki mai profilja. Fontos a cég küldetésének és üzleti filozófiájának pontos definiálása is. Ezt követően elsősorban olyan főbb jellemzőkről kell szót ejteni, mint:

- a tevékenysége jellege, mely alapvetően termelés és szolgáltatás lehet;
- a tevékenység végzésének módja (pl. termelés, termelő szolgáltatás, kiskereskedelem, nagykereskedelem);
- a telephely, esetlegesen a fióktelepek jellemzése, a tevékenység térbeli kiterjedése;
- a működés jogi keretei, a tulajdonosi struktúra;
- a tágan értelmezett belső és külső kapcsolatrendszer.

Ezeket túlmenően részletesebben itt adhatunk számot az előállított főbb termékek vagy végzett szolgáltatások köréről, ezek mennyiségi és minőségi paramétereiről, az értékesítésükből származó árbevétel, illetve nyereség nagyságáról és összetételéről. Amennyiben az általános bemutatás felkeltette a figyelmet, a további értékelésekhez valószínűleg pontosabb szakmai adatokra is szükség lesz.

A vállalkozás méretét, nagyságát, mind input, mind pedig output oldalról jellemezni kell, ami magába foglalja a felhasznált erőforrások, a ráfordítások és költségek, valamint az árbevételek bemutatását. A vagyoni helyzet tekintetében fontos, hogy az stabilitást, eredményes és egyben hatékony működést tükrözzön. A vagyoni és

pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük.

Utalni kell arra is, hogy a vállalkozás életpályájának mely szakaszában tart, például:

- Olyan tőkeforrást kereső vállalkozásról van szó, amelyet egy üzleti koncepcióra, egy találmányra, egy innovatív fejlesztésre akarnak létrehozni?
- Olyan tőkeforrást kereső vállalkozásról van szó, amelynél még nem fejlesztették ki a teljes termékskálát?
- A termékskálát már kialakították, de még nem dobták piacra?
- Már a piacon vannak a termékek és most szeretnék bővíteni a tevékenységi körüket?

A jelen és a múlt bemutatása után meg kell határozni a főbb jövőbeni célokat, amelyeknek első ízben hosszú időtávra kell kiterjedni (stratégiai célkitűzések). Ezekhez kell rendelni a rövid távú, azaz a stratégia megvalósítását szolgáló célkitűzéseket, valamint az ezekhez szükséges eszközöket és feladatokat.

A vállalkozás erőforrás ellátottságát és vagyoni helyzetét is röviden jellemezni szükséges. A vagyoni helyzet megítélésekor elsősorban az előző évek mérlegadatira hagyatkozunk, míg az eszközök esetében a vállalati leltár szolgáltathat adalékokat. A tárgyiasult erőforrások esetében szükséges azt is bemutatni, hogy ezek mennyiben szolgálják a vállalkozás meghatározó tevékenységeit és azok milyen állapotúak és korúak.

A vállalkozás szakmai hátterének a bemutatása elsősorban azért jut fontos szerephez, mert az üzleti kapcsolatok gyakran nem a céghez, hanem személyhez, személyekhez kötődnek. Mondhatnánk azt is, hogy a vállalkozás igazi értéke az ott dolgozó személyekben rejlik. Információkat kell közölni a vállalat vezetésében fontos szerepet betöltő személyek képesítéséről, képzettségéről, eddigi pályafutásáról és az ott szerzett gyakorlati tapasztalatairól és egyéb szakmai kvalitásairól.

A fejezet részletezettsége és adat/információ tartalma az üzleti terv céljától és a célszemélytől/célszervezettől függően kerül kidolgozásra. A lényeg azonban minden esetben az, hogy kellően rövid volta mellett egy pontos betekintést nyújtson a vállalkozás működésébe, és szolgálja az üzleti terv további fejezeteiben részletezetteknek a vállalkozás jelenlegi külső és belső helyzetébe történő beágyazását, vagyis a későbbiek megértését.

Ezt a fejezetet az előzőekben bemutatott formában csak akkor kell kidolgozni, ha már egy meglévő, azaz egzisztáló vállalkozásról van szó, így értelemszerűen egy induló vállalkozásnál ez ebben a formában nem, vagy csak korlátozottan értelmezhető. Ha az üzleti koncepció megvalósítását megelőzően megtörtént a vállalkozás megalapítása, mely az esetek többségében korlátolt felelősségű társaságot (Kft.) jelent, akkor röviden be lehet mutatni a vállalkozást külön odafigyelve a tényszerűségeire. Amennyiben az üzleti terv készítésekor még nem létezik a vállalkozás, akkor a megalapítani kívánt vállalkozás főbb elvárt/kívánatos gazdasági/üzleti jellemzőit kell itt bemutatni.

5. IPARÁGI/ÁGAZATI ELEMZÉS

Figyelembe kell venni azt, hogy a másik fél (pl. kockázati tőkealap, pénzügyi befektetők) nem feltétlenül rendelkezik részletes információkkal az adott iparágról/ágazatról, ennek outputjairól, azaz termékeiről/szolgáltatásairól, ezért fontos, hogy ezt a területet úgy kell bemutatni, hogy érthető legyen a „kívülállók” számára is.

Az ágazati, iparági elemzés legfőbb célja annak az ágazatnak, illetve iparágnak² az elemző bemutatása, amelyekben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz, vagy részt kíván venni. Az ágazati elemzés segítségével átfogó és értelmezhető képet nyújthatunk az ágazatban/iparágban nem jártas gazdasági szakemberek számára is, így lehetőségük lesz a szóban forgó vállalkozás gazdasági potenciáljának, technológiai színvonalának a relatív megítélésére. A fejezet tanulmányozása során az olvasó átfogó képet kap az ágazat, illetve iparág főbb jellemzőiről (pl. méret, integráció, kapcsolódások más ágazatokhoz, szervezeti háttér, ágazati specialitások), a legfontosabb ágazati trendekről és jövőbeni kilátásokról, a meghatározó ágazati szereplőkről, az ágazaton belüli versenyről, a főbb piaci részesedésekről és a piaci lehetőségekről. Az ágazati, iparági elemzés során elsőként az ágazat legfőbb jellemzőit mutatjuk be, úgymint: (1) méret (input és output oldalról); (2) ágazati/iparági szereplők, integrációs lehetőségek (vertikális, horizontális); (3) kapcsolódások más ágazatokhoz/iparágakhoz; (4) szervezeti háttér; (5) tendenciák, ágazati/iparági specialitások.

Első lépésben röviden bemutatjuk az ágazat nemzetgazdasági jelentőségét és súlyát. Célszerű ilyenkor a KSH valamint az érintett szakmai szervezetek adataira és publikált információira támaszkodni, megjelölve minden esetben az adatok pontos forrását és érvényességi idejét. Abban az esetben, ha a nemzetközi piacokon is szerepel a vállalkozás a nemzetgazdasági jelentőségén túl az európai és világgazdasági helyzettel is foglalkozni szükséges, ilyenkor az EUROSTAT és a FAO-OECD adatbázisokra és tanulmányokra érdemes odafigyelni. Az alfejezet kimunkálása során, először természetes mértékegységben, illetve pénzügyi értékben is kifejezzük az ágazat által termelt termékek mennyiségét (pl. hozamok) és ezt követően az ágazat által használt legfontosabb erőforrásokat (pl. földterület, emberi erőforrás) vesszük számba. Ha ezt a részt megfelelő részletettséggel mutattuk be, akkor az olvasónak lehetősége lesz az üzleti tervben bemutatott vállalkozás méretét és szerepét reálisan megítélni az ágazaton belül.

Az ágazat meghatározó szereplőit részletesen külön alfejezetben mutatjuk be. Itt szólhatunk az ágazatban jelentős piaci részesedéssel bíró vállalkozásokról, azok termelési volumenéről, a fontosabb szereplők egymás közötti kapcsolatáról, együttműködéseiről, konkurálásáról.

A következőkben ismertetjük, hogy az ágazat szereplői között milyen tényleges, vagy potenciális horizontális és/vagy vertikális integrációs kapcsolatok állnak fenn, illetve az ágazat mely más iparágakkal működik együtt. A más iparágakhoz, ágazatokhoz való

² Az azonos vagy egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket/szolgáltatásokat előállító vállalatok/vállalkozások csoportját nevezhetjük iparágnak, illetve ágazatnak.

kapcsolódás során vizsgáljuk, hogy az általunk képviselt ágazat termeléséhez, mely más ágazatok szolgáltatják a legfőbb inputokat, illetve mi milyen más ágazatok irányába továbbítjuk termékeinket és szolgáltatásainkat.

A szervezeti háttér kapcsán ismertetjük az ágazat szereplőinek vállalászási formáit, ezek arányait, tulajdonosi struktúráját. Ebben a részben soroljuk fel az ágazati szövetségeket, érdekképviselőket és ezek szerepét az ágazaton belül. Abban az esetben, ha a piacon, illetve az iparágon belül a monopol szerveződés valamilyen szintje (pl. árkartell, tröszt) megjelenik, akkor azt is érdemes bemutatni, még akkor is, ha ez hivatalosan nem létezik. Ugyanez vonatkozik a „rejtett gazdaság” ágazati/iparági jelenlétére is.

Az ágazati/iparági specialitások és sajátosságok bemutatása igen nagy jelentőséggel bír. Különösen azokra a sajátosságokra térünk ki részletesen, amelyek a pénzügyi mutatókat és a likviditást is befolyásolják, mivel ezek nélkül azok értelmezése téves következtetések levonására vezethetnek. Példaként említhetjük a mezőgazdasági tevékenységek közül az idényszerűséggel jellemezhető növénytermesztési ágazatokat, ahol az éve nagyobbik részében a kiadásaink folyamatosak (pl. talajművelés, vetés, tápanyag-utánpótlás, növényvédelem), míg a bevételek csak egy rövidebb periódusban realizálhatók, nem beszélve az egyik ágazati specialitásról a mezei leltárról. Napjainkban a legtöbb pénzügyi eljutott arra a szintre, hogy például a mérleg és az eredmény-kimutatás adataiból számított mutatók értékelésekor más és más értékeket ítélnak kedvezőnek és kedvezőtlennek az ágazati és iparági sajátosságok függvényében. Nyilvánvaló, hogy egy kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás egyes pénzügyi mutatói (pl. likviditási ráta) jelentősen eltérnek egy mezőgazdasági termelő tevékenységet folytató vállalkozásétól. Az előzőeken túlmenően itt kell kitérnünk az ágazat, illetve az iparág minden egyéb a fentiekben nem részletezett, az ágazatot érintő specifikumokra és jellemzőkre.

Az ágazat főbb jellemzőinek bemutatását követően az ágazati trendekről és kilátásokról szólnunk, melyeket jó, ha idősoros adatokkal (táblázatos vagy diagram formájában) is alá tudunk támasztani. Elemezzük az ágazat jelenlegi helyzetét és annak jövőjét nemzetgazdasági és világgazdasági viszonylatban. Bemutatjuk az ágazat termelési struktúrájában, az előállított termékek, szolgáltatások körében, azok összetételében bekövetkezett és a jövőben várható változásokat.

A piaci lehetőségek, korlátok kapcsán elemezzük az ágazat termékeinek piaci helyzetét, és annak alakulását leginkább befolyásoló tényezőket (pl.: fogyasztási szokások változásai, adminisztratív intézkedések hatásai). Bemutatjuk az ágazat legfőbb piacait, mind földrajzi szempontból, mind a megcélzott fogyasztói réteg szempontjából. Szólunk a legfontosabb piacaink közötti hasonlóságokról, illetve különbségekről (pl. kulturális szokások, vallás és az ezekből eredő fogyasztási szokásokban fellelhető különbségek) valamint kitérnünk a piac várható változásaira és az ebből következő, az ágazatban végbemenő folyamatokra. A fejezet végén összefoglaljuk az ágazatban/iparágban várható legfőbb változásokat, tendenciákat és ezek várható gazdasági hatásait.

6. A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE

A gazdaság (vállalkozás) alapvetően három fő területre tagolható környezetben működik. A *külső környezete* két területet foglal magába, míg magát a vállalkozást saját *belső környezete* jellemzi. A külső környezet elemzése a *makro- és mikro-környezeti tényezők elemzését* jelenti, míg a belső környezet elemzése belső erőforrások és képességek feltárását jelenti a vállalati erőforrások, a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra vizsgálatán keresztül. Az üzleti terv készítésének kiindulópontja a helyzetelemzés, amely a külső környezetre, a vállalkozás érintettjeire és magára a vállalkozásra terjed ki. Az alábbiakban ezen területek elemzéséhez kapcsolódó különböző módszereket ismertetjük.

6.1. Külső környezet értékelése

A terv ezen fejezete attól függően, hogy kinek készül, terjedelmében változó lehet. Akkor a legrészletesebb és kibontottabb, ha a vállalkozás saját maga számára készíti, különösen pedig akkor, ha ez a vállalkozás első, úgynevezett „induló üzleti terve”. A külső környezet elemzésében először ki kell térni azon termék, termékcsoporthoz vagy szolgáltatás helyzetére, amivel a cég foglalkozik. Itt kell bemutatni és elemezni a várható trendeket, fejlődés mértékét, a forgalom változását, részesedéseket, amelyek termékeink, vagy szolgáltatásaink körében relevánsak. Ezen része az elemzésnek azért fontos a vállalkozás számára – hiszen egyben a célpiacon is elemzi –, hogy felkészüljön ezek alapján a környezeti tényezőkben bekövetkező változásokra.

A vállalkozások szoros kapcsolatban állnak környezetükkel, egymásra kölcsönösen hatással vannak. „A vállalat környezete nem más, mint azon tényezők, szervezetek, személyek dinamikusan változó összessége, melyekre a vállalat, a vállalat szereplői gazdasági tevékenységük során közvetve, vagy közvetlenül hatással vannak, s amelyek közvetve, vagy közvetlenül ugyancsak hatást gyakorolnak a vállalatra” (Imreh et al., 2008).

A vállalkozás környezetét az 1. ábra szemlélteti, amelyen jól látható, hogy egymásra épülő, mégis egymástól jól elkülöníthető szintekből áll. Az 1. szint a vállalkozás tág környezete, amely magába foglalja a gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai, ökológiai és szabályozói környezetet. Az iparági környezet (2. szint) elemei a beszállítók, vásárlók, potenciálisan piacra lépők, helyettesítő terméket gyártók, versenytársak. A működési környezet (3. szint) részei lehetnek a vállalat hitelezői, beszállítói, vásárlói, a munkaerőpiac stb. A 4. szint maga a szervezet a belső környezetével együtt, pénzügyi, technológiai, emberi erőforrás stb. (Filep – Nagy, 2010).

A környezeti helyzetkép bemutatásakor el kell különíteni a vállalkozás makro- és mikro-környezeti helyzetképét. A makro-környezeti helyzetkép elemzése szerves részét képezi a vállalkozás stratégiai tervének is, így bizonyos részek megegyezhetnek, de itt elsősorban a makro-környezet piaci hatásaira kell a fő hangsúlyt fektetni. A mikro-környezet elemzésekor elsősorban a piaci helyzettel, a versenytársakkal, a potenciális

fogyasztókkal és a piaci szegmentumokkal kell foglalkozni. A fejezet kidolgozásakor tartsuk szem előtt, hogy csakis a releváns és egyben lényeges háttér-információkat jelenítsük meg.



1. ábra: A vállalkozást körülvevő környezet

Forrás: Rabi, 2009

A vállalkozások környezetelemzésére számos módszer áll rendelkezésre, melyek többségét a stratégiai menedzsment eszköztárába sorolhatjuk. A tág környezet elemzésére használható pl. a PEST és a STEEPLE analízisek, az iparági környezet elemzésére a Porter féle 5 versenyerő analízis és a Stakeholder analízis, a működési környezet elemzésére pl. a BCG-mátrix, a termék-életgörbe analízis, a SWOT analízis, míg a szervezeti szint elemzésére az erőforrás elemzés, az értéklánc elemzés, hogy csak a legfontosabbakat említsük. Az üzleti tervezés keretei között nem fogjuk mindegyik módszer részletesen is bemutatni, mindössze hivatkozni fogunk rájuk.

6.1.1. A makro-környezet elemzése

A makro-környezet a vállalat tágabb környezete, mellyel indirekt, közvetett kapcsolatban áll. Elemei a következők: (1) demográfiai tényezők, (2) gazdasági, (3) természeti, (4) technológiai, (5) politikai jogi és a (6) társadalmi környezet.

Demográfiai környezet: magába foglalja a népesség számát, összetételét, területi elhelyezkedését egészségi állapotát, kvalifikáltságát és mindezek változását és tendenciáit.

Gazdasági környezet: ebbe a környezeti elembe tartoznak a jövedelmi viszonyok, a jövedelmek megoszlása, az életszínvonal, a vásárlási szokások, a népesség megtakarítási hajlandósága. A demográfiai és gazdasági környezet együtt meghatározza adott piacon, vagy térségben a vásárlóerőt. Itt érdemes akár hosszabb időtávon is megvizsgálni az ország, esetleg a régió, vagy kistérség munkanélküliségének rátáját, az infláció nagyságát, a kamatok változásának mértékét. Sokat árulhat el a gazdaságról a GDP változása, illetve annak trendje. Lényegében a gazdasági tényezők elemzésekor a rövid és hosszabb távon való előrejelezhetőséget és biztonságot vizsgáljuk.

Természeti/ökológiai környezet: a vállalat egyes erőforrásai a természeti környezetből származnak. A környezetvédelem szerepe, a fenntartható fejlődés fontossága egyre jobban előtérbe kerül a vállalati gondolkodásban is. Köszönhető ez egyrészt annak,

hogy a vállalatok vezetői egyre inkább belátják, hogy a természeti erőforrások, értékek nem aknázhatók ki vég nélkül, illetve környezetünket nem károsíthatjuk büntetlenül. Másrészt a különböző kormányzati szabályozással, differenciált támogatási rendszerrel ösztönzik, kényszerítik, ösztönzik a cégeket a környezetkímélő technológiák, környezetbarát termékek bevezetésére.

Technológiai környezet: tényezői közé tartoznak a tudományos kutatások, műszaki fejlesztések és az azokat előidéző szervezetek, az innovációs folyamatok, a technológia közvetítésével foglalkozó intézmények stb. A vállalat által alkalmazott és folyamatosan megújuló technológia a 1970-es évektől kezdve napjainkra alapvető versenytényezővé vált a globális versenyben. A technológiai tényezők vizsgálatakor azt lehet elemezni, hogy hozzájárul-e a technológia az olcsóbb és jobb minőségű termék-előállításához. Adottak-e a feltételek az üzleti életben az innovatív termék-szolgáltatás előállítására vagy használatára. Itt gondolhatunk arra, hogy mennyire elterjedt, például az elektronikus banki szolgáltatás, a mobilhálózat. Azt is célszerű megvizsgálni, hogy a technológia fejlődésével párosul-e az elosztás rendszere, például mennyire terjedt el az interneten történő vásárlás, repülőjegy rendelés, esetenként, különböző aukciók megszervezése.

Politikai, jogi környezet: egy állam államformája, politikai stabilitása, jogbiztonsága, törvényhozatali rendszere, jogszabályai, ellenőrző rendszerének összessége. A politikai tényezők köréből a következőket indokolt elemezni, hogy mennyire stabil a politikai környezet, milyen gyakorisággal történtek kormányváltások, vagy szakterületen, minisztériumokban, irányító hatóságokban történt vezető váltások. Indokolt azt is megvizsgálni, hogy a mindenkori kormányzati politika milyen hatással van a törvényekre, mekkora a beavatkozás lehetősége az adórendszerbe, az üzleti életre és egyéb területekre. Itt lehet azt is megvizsgálni, hogy milyen mértékben nyomult be a kormányzati politika a gazdaságba, vannak-e a gazdasági életben fontos egyezmények, milyen módon szabályozzák a kereskedelempolitikát. Sok esetben fontos lehet az is, hogy az adott kormányzat hogyan viszonyul a kulturális és a vallási élet területeihez.

Társadalmi, kulturális környezet: ez alatt értjük egy adott térség kulturális értékeit, hagyományait, társadalmi normáit, szokásait, vallási meggyőződését stb., amely hatással van mind a vállalat piacaira, mind a munkaerőn keresztül a termelés, gazdálkodás egészére. Mit lehet itt megvizsgálni? Természetesen azokat a tényezőket, amelyek termékeinkhez, vagy szolgáltatásainkhoz kapcsolódnak. Ezek között megemlíthető, hogy melyek a meghatározó vallások az országban, illetve a régióban okoznak e problémát a termék, szolgáltatás piacra jutása során nyelvi nehézségek. Azt is lehet elemezni, hogy milyen mértékű a külföldi termékek és szolgáltatások elfogadottsága. Fontos lehet az átlagos életkor, az idős generáció egészségi állapota, a bevándorlás hatásai is. Több esetben az is befolyással lehet termékeink piacra jutása során, hogy milyen erős a térségben a „zöld-mozgalom”.

A vállalkozás makro-környezetének elemzését nagyon sokféle módszerrel végezhetjük, de az üzleti terv keretei között talán elég az egyik leggyakrabban alkalmazott módszerrel, a PEST analízissel foglalkozni. A PEST analízis elemzési területei: (1)

politikai tényezők (*Political*); (2) a gazdasági (*Economic*); (3) szocio-kulturális tényezők (*Sociocultural*) és a (4) technológiai (*Technological*) tényezők:

- *Lehetséges politikai tényezők:* kormányzat típusa és stabilitása, törvényhozás, parlament működése (versenytörvények, környezetvédelmi törvények, külföldiek befektetését szabályozó törvények) adópolitika, sajtószabadság, jogállamiság és a bürokrácia és korrupció szintje, szociális és foglalkoztatási jogszabályok, környezet és fogyasztóvédelmi jogszabályok stb.
- *Lehetséges társadalmi tényezők:* népesség növekedési üteme, egészségügy, oktatás, képzettség alakulása, társadalmi mobilitás és ezek jellemzői, életstílust meghatározó tényezők, vallási csoportok, jövedelem-eloszlás, egyes társadalmi csoportok életmódbeli eltérései, a munkához és szabadidőhöz való viszony stb.
- *Lehetséges gazdasági tényezők:* gazdasági növekedés üteme, infláció, kamatok, GNP és GDP trendjei, munkanélküliség, munkaerő-kínálat, globalizáció hatása, technológiai és egyéb változások hatása a gazdaságra, külkereskedelmi kiadások mértéke, családok elkölthető jövedelmének alakulása, energiaárak és szabályzásuk, támogatási rendszer, infrastruktúra fejlesztése stb.
- *Lehetséges technológiai tényezők:* technológiai fejlődés és hatása, internet hatása, kommunikációs költségek csökkenése, K+F+I aktivitás, technológiai transzfer hatása, társadalom innovativitása, technológiai infrastruktúra, licenc-forgalom alakulása, kormányzati műszaki fejlesztési politikák stb.

Ismételten felhívjuk a figyelmet arra, hogy a makro-környezet kimerítő, és minden részletre kiterjedő elemzése elsősorban a stratégiát megalapozó elemzés feladata és közép, vagy rövid távon csak a vonatkozó és ténylegesen befolyásoló tényezőkkel kell érdemben foglalkozni.

6.1.2. A mikro-környezet elemzése

A mikro-környezet az üzleti vállalkozás szűkebb környezete, mellyel a vállalkozás működése során folyamatos és közvetlen kapcsolatban van. A mikro-környezetet verseny- vagy kompetitív környezetnek is nevezzük. A mikro-környezet alapvetően az iparági, illetve ágazati versenyt meghatározó tényezőket foglalja magában. Ezek a tényezők közvetlenül hatnak a vállalkozásra, vagyis közvetlenül befolyásolják az adott termék vagy szolgáltatás előállítását, ugyanakkor a vállalkozás is képes befolyásolni ezeket a tényezőket. *Michael Porter* alakította ki azt a vállalat pozicionálását lehetővé tevő keretrendszert, amely minél objektívebb helyzetmegítélés alapján a piac szereplőinek versenyerejét becsüli meg. „A versenystratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. Noha a mérvadó környezet igen tág – társadalmi tényezők éppúgy beletartoznak, mint gazdaságiak –, a közvetlen meghatározó környezet mégis az iparág, ahol a vállalat versenyez.” (*Porter, 2006*). A verseny erősségét az adott iparág struktúrája határozza meg.

A vizsgálandó tényezők jellemzően a következők: (1) szállítók; (2) vevők; (3) versenytársak, versenyhelyzet; (4) új belépők; (5) fogyasztók, közvélemény; (6) a termék, illetve szolgáltatás helyzete; (7) elosztási helyzet, a termékforgalmazás csatornáit (piaci közvetítők). Ezeknek a tényezőknek az elemzésével az a célunk, hogy

feltárjuk a versenyt befolyásoló erőket, illetve ezeknek a tényezők versenyerejét megbecsüljük.

Szállítók: lényegében azon cégek, amelyekkel napi kapcsolatban állunk, azért, hogy félkész vagy késztermékeiket számunkra értékesítsék. Tulajdonképpen mi vagyunk, mármint a vállalkozásunk a szállítók vevője. Ez utóbbi tényből fakadóan elvileg a szállítóknak kellene igényeinket kielégíteni, de nem szabad megfelekedezni arról, hogy többféle szállítópia is létezik. Ott, ahol a szállítók sokasága verseng a vevőkért, teljesen más politikát kell folytatni, mint amikor a szállítók monopolhelyzetben vannak. Ez utóbbira példa a közszolgáltatások széles köre, például áramszolgáltatás, gázzolgáltatás, esetenként közlekedés. Ha a szállítói piac monopolisztikus jellegű, akkor ki vagyunk téve e piac önhatalmúságának, kénytelenek vagyunk elfogadni az általuk diktált feltételeket. Ellenkező esetben viszont mi tudjuk a szállítókat versenyeztetni, és számunkra a legkedvezőbbet kiválasztani. Cseppet sem érdektelen egy vállalkozás számára, hogy mely szállítókkal köt üzleti szerződést, ugyanis ugyanazt a terméket, vagy szolgáltatást más szállítók eltérő áron és más határidőre képesek, illetve tudják leszállítani. Már csak ezért is érdemes figyelmet szentelni a szállítói kör részletes felmérésére, illetve elemzésére.

Vevők: a vállalkozást közvetlenül érintő tényezők elemzése közül a legjelentősebb a vevők vizsgálata. A vevők a legmélyebb és legszélesebb elemzést követelnek tőlünk, mivel alapvetően meghatározzák üzleti forgalmunkat. Mit célszerű vizsgálni a vevői kör elemzése során? Attól függően, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást nyújtunk, más és más értékítélet alá tartoznak produktumaink vevői szemszögből. Más lehet a megítélés közszükségleti termékek tartós fogyasztási termékek, luxustermékek, és ugyanígy a szolgáltatások körében is. Először is tehát a piac nagyságát, a vevők mennyiségét és összetételét kell felmérni. Fontos a vevők száma és piaci részesedése (mérete), hiszen ezeken keresztül jut el a termék a fogyasztóhoz. Ezzel kapcsolatban igénybe vehetünk statisztikai adatokat, piackutató intézetek felméréseit, de a személyes ismeretek is fontosak lehetnek a témakör vizsgálatakor. A mennyiség arányon túl sokszor indokolt a vevők minőségi összetételét is felmérni. Különösen jelentős eltérések lehetségesek a termékeinket vásárlóknál a korösszetételben, a nemek megoszlásában, az iskolai végzettségben stb. A piacon lévő árverseny és a helyettesítő termékek, már amennyiben ilyenekkel számolni kell, választási lehetőséget adnak a vevők számára. Minél különlegesebb az adott termék vagy szolgáltatás, és minél kisebb a kínálat, annál kisebb a vevő alkuereje az előállítóval (termelővel) szemben. Viszont minél nagyobb piaci részesedéssel bír a vevő az adott termék értékesítési piacán, annál fontosabb lesz a termelő számára. Ebből következik, hogy fontos a vevők száma és piaci részesedése (mérete), hiszen ezeken keresztül jut el a termék a fogyasztóhoz.

Versenyhársak, versenyhelyzet: a már piacon lévők bizonyos előnyökkel rendelkeznek, illetve rendelkezhetnek. Elsődleges a már meglévő üzleti tapasztalat, a helyi viszonyok ismerete, továbbá a pótlólagos tőkeszükséglet, a termék differenciáltság, a gazdaságos sorozatnagyság ismerete és mértéke, mérettől függő költségelőnyök pl. kedvező alapanyag-beszerezés, az értékesítési csatornához való hozzáférés mind előnyként jelentkezhet. Fontos, hogy milyen a meglévő konkurensek közötti verseny, mert ez a tevékenységgel elérhető nyereség alapvető befolyásolója. Mit célszerű a versenyhársak

elemzése során megvizsgálni? Először is azt, hogy hányan vannak, illetve, hogy a célpiacon milyen a versenytársak megoszlása. Meghatározó a versenyzők száma és mérete, mert ez a koncentráció mértékét jelenti. A koncentráció mértéke a legnagyobb piaci szereplők együttes piaci részesedése alapján állapítható meg. Minél nagyobb mértékű koncentrációval kell szembenézni, annál inkább fennáll a veszély, hogy a kisebb versenytársak kiszorulnak a piacról, hiszen a nagyobbak könnyebben alakíthatják nekik megfelelően az árakat. Szintén meghatározó a piacelhagyás korlátai, ami magas, ha jelentős tőke lekötéssel járó tevékenységről van szó. Fontos, hogy felmérjék a kapacitáskihasználtságot, mert minél nagyobb a kihasználatlan kapacitás az iparágban, annál nagyobb verseny folyik a piaci részesedésért. Indokolt elemezni e helyen azt is, hogy a versenytársak milyen értékesítési csatornán keresztül juttatják el produktumaikat a vevőkhöz. A piaci részesedés mértéke, illetve annak alacsony szintje nem szabad, hogy meghátrálásra készítse a vállalkozást. Nagyon sok üzleti példa igazolja, hogy korábban nagy piaci részesedésű és forgalmat bonyolító vállalattal szemben is eredményt lehet elérni jó üzletpolitikával, piaci rés kihasználásával, vagy a versenytársak gyengeségeinek és hátrányainak ismeretét felhasználva.

Új belépők: a már piacon lévők bizonyos előnyökkel rendelkeznek, illetve rendelkezhetnek. Elsődleges a már meglévő üzleti tapasztalat, a helyi viszonyok ismerete. Továbbá a pótlólagos tőkeszükséglet, a termék differenciáltság (névről ismerik a terméket), a gazdaságos sorozatnagyság ismerete és mértéke, mérettől függő költségelőnyök (például kedvező alapanyag-beszerzés, az értékesítési csatornához való hozzáférés) előnyként jelentkezhettek. Nehezítheti az új belépők dolgát a magas tőkeszükséglet, és mindazok, amit az előzőekben a már piacon lévők előnyeként említettünk. Ugyanakkor magas nyereséggel kecsegtető ágazat, bővülő piaci lehetőségeket kínáló ágazat, vagy dinamikusan fejlődő ágazat vonzza az újonnan belépni akarókat.

Fogyasztók, közvélemény: a fogyasztók (végfelhasználók) elvárásait feltárjuk és megadjuk, hogyan felel meg az adott termék vagy szolgáltatás ezeknek az igényeknek. Amennyiben nem végtermékről van szó, akkor azt kell kiemelni, hogyan és milyen mértékben járul hozzá ez a termék vagy szolgáltatás a végfelhasználók igényeinek kielégítését célzó végtermék előállításához. Milyen előnyei vannak, és milyen lehetőségeket nyújt a végtermék előállítás szempontjából. Ezt kiegészíti az adott termék vagy szolgáltatás fogyasztói, illetve szélesebb társadalmi rétegek általi megítélése, az ide kapcsolható szokások, hagyományok, értékek befolyásoló hatása, kedvező volta.

A termék, illetve szolgáltatás helyzete: ha létezik helyettesítő termék a piacon, akkor általában egy bizonyos árnál magasabb árat nem hajlandóak fizetni a fogyasztók az adott termékért, mert inkább a másikat választják. Ez a másik olyan termék vagy szolgáltatás, ami hasonlóan képes kielégíteni a vevő adott termékkel vagy szolgáltatással szemben támasztott igényeit. A helyettesítő termékek előállítói azért jelentenek veszélyt, mert termékeikkel befolyásolják azt a legmagasabb árat, amit a vevők hajlandók megfizetni egy adott termékért. Ezen keresztül jelentős hatásuk van az iparágban elérhető nyereségre. A helyettesítés mértéke alapvetően attól függ, hogy a vevők milyen hajlandóságot mutatnak a helyettesítő termékekre való áttérésre, továbbá milyen áron lehet hozzájutni a helyettesítő termékekhez azok meghatározó jellemzőit

összevetve adott termék vagy szolgáltatás árával és jellemzőivel. Ezen a területen tehát fel kell mérnünk, hogy milyen helyettesítő termékekkel kell számolni, milyen azok minősége (teljesítmény) és ára, milyen mennyiségben és időbeni eloszlásban érhetők el a piacon illetve mennyire dinamikus a piaci térhódításuk.

Termékforgalmazás csatornái: az elosztás, forgalmazás egy termék vagy szolgáltatás előállítótól a felhasználóhoz (fogyasztóhoz) történő eljuttatását jelenti üzleti és fizikai értelemben egyaránt. A fogyasztónak a termék ott és akkor álljon rendelkezésére, amikor és ahol keresi. Azt kell feltárni és bemutatni, hogy milyen a jelenleg rendelkezésre álló csatorna és ez hogyan tölti be a szerepét. Milyen a hossza, amit a viszonteladók (közvetítő kereskedők) száma határoz meg, ezek milyen hozzáadott értékkel növelik a termék vagy szolgáltatás értékét. Fel kell tárni és bemutatni, hogy milyen forgalmazó típusok vannak jelen a csatornában és ezek milyen feladatokat látnak el, illetve mi jellemző rájuk. Ezek a jellemzők hogyan járulnak hozzá a termék vagy szolgáltatás piaci sikereihez, mert ez olyan kérdéseket fel, hogy kellően alacsony költséggel juttatható el a termék vagy szolgáltatás a fogyasztóhoz és így elegendő mennyiségben áll rendelkezésre, vagy esetleg nem kellő hatékonyságú a jelenlegi forgalmazás.

6.2. A belső környezet értékelése

Az üzleti vállalkozások helyzetelemzésének következő általános lépcsőfoka a belső környezet elemzése. Célja olyan információk összegyűjtése és elemzése, amelyek bemutatják a kiemelkedően fontos szervezeti erőforrásokat és tulajdonságokat. A vállalkozás ezekre építhet majd a stratégiai pozíció kialakítása során. A vállalkozás ezekre építhet majd a stratégiai pozíció kialakítása során. A belső elemzés fő területei: (1) a szervezet erőforrásainak felmérése és a (2) a szervezet képességeinek feltárása.

A szervezet erőforrásai mindazokat a pénzügyi és nem pénzügyi felhalmozódott elemeket (tőke, vagyoni jogok, információs rendszer stb.) tartalmazzák, amelyek fölött a vállalkozás rendelkezhet. Magukba foglalják a materiális, és az immateriális elemeket is. Alapvető típusai: (1) pénzügyi erőforrások, vagyis a tulajdonjog feletti rendelkezés; (2) működési erőforrások; (3) törvény által biztosított jogok; (4) menedzsment információs rendszerek és adatbázisok, amelyek lehetővé teszik az alaposabb döntéshozatalt és (5) marketing erőforrások, amelyek vezető szerepet játszanak a marketingstratégia kialakításában.

A belső vállalati diagnosztika technikája az úgynevezett SWOT analízis első fele, amely során az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek kategóriáiba soroljuk a vizsgált szervezet, illetve terület legfontosabb jellemzőit. Az erősségek a vizsgált szervezetben a rendelkezésre álló erőforrásokat és kedvező belső feltételeket jelentenek. Gyengeségként ezeknek pont az ellenkezőjét, vagyis hiányzó erőforrásokat és kedvezőtlen belső adottságokat lehet megjelölni. A lehetőségek esetében olyan kedvező külső feltételekről van szó, amelyek pozitív irányba befolyásolhatják az adott szervezet helyzetét, míg a veszélyek alatt a kedvezőtlen külső feltételrendszer kerül kifejtésre. Amihez megvannak az erőforrásaink, és amihez a külső körülmények is kedvezőek bátran tervezhetünk offenzív jellegű stratégiát. A kedvező külső lehetőségek és a

gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható elképzelésekkel már óvatosabban kell bánni csakis jól meghatározott preferencia sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően. A gyengeségek és a kedvezőtlen külső körülmények által meghatározott területek esetében a legjobb stratégia az, amelyik nem pazarol erőforrásokat ezen területek fejlesztésére, inkább a kivonulást és a leépítést helyezi előtérbe. A veszélyek és erősségek közös területére eső fejlesztések kockázatosak a fejlesztés nagy körülmétekintést igényel. Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

A termékek életgörbéinek vizsgálata a stratégiai tervezés fontos eszköze, ugyanis a termékek egyes életciklusának szakaszához különböző stratégiai akciók rendelhetők a termékhez kapcsolódó sikertényezők szerint (1. táblázat).

1. táblázat: A termék-életgörbe szakaszainak jellemzői

Az iparág jellemzői	Bevezetés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Termékek	Minőségi problémák, termékváltozatok kidolgozása	Minőségjavulás, megbízhatóság az elsőrendű	A termék általánossá válik, kisebb változások	Termék-differenciálódás csökken
Verseny	Kevés vállalat	Sok új belépő	Nó az árverseny	Piacelhagyások
Kulcs-fontosságú siker-tényezők	Termék-innováció, megfelelő szolgáltatás, megbízhatóság	Tömegtermékek megvalósítása, márkanevek létrehozása	Költség-megtakarító gyártás létrehozása	Általános költségek csökkentése

Forrás: Roóz, 2001 In.: Kresalek, 2003

Az üzleti egységek, illetve a termékek piaci pozíciójának elemzésére terjedtek el az úgynevezett *portfoliómodellek*, amelyek megpróbálják híven tükrözni a szervezet erőforrásai szerinti piaci pozícióját, a vállalkozás teljesítményét, erősségeit, és legyőzendő gyengeségeit. A BCG mátrix – vagy más néven növekedési/részesedési mátrix – a portfólió módszerek közül a legáltalánosabb, legismertebb stratégiai elemzési módszer, de további portfóliómodellek is megemlíthetőek, mint például az Ansoff-mátrix, a GE soktényezős portfóliómátrixa és a Shell-mátrix. Az üzleti terv készítése során a terjedelmi korlátok miatt nem térünk ki ezen módszerek részletes bemutatására.

7. MARKETINGTERV

Az üzleti terv egyik leglényegesebb része a marketingről szóló szakasz, mivel ebben adnak számot a tervezett vállalkozás jellegéről és arról, hogy az adott vállalkozás hogyan lehet eredményes. A marketing tervben kell kifejtetni, hogy valamely leendő vállalkozás árbevételének realizálása érdekében milyen módon szándékozza a piacot befolyásolni, illetve reagálni az ottani viszonyokra. Leírja, hogy miként valósítják meg a kitűzött marketing, szűkebben értelmezve piaci célokat. Ismerteti a vonatkozó piackutatások és piaci elemzések eredményeit, és az arra alapozott stratégiát, amelynek segítségével kihasználják a piaci lehetőségeket és a konkurenciával szembeni versenyelőnyöket. Meghatározza, hogy mit, hogyan, mikor kell tenni a piacon és kinek mi a feladata. Az üzleti terv e részében többek között arra a kérdésre kell választ adni, hogy milyen a tevékenység iránti piaci kereslet. A piaci kereslet megléte az alapvető feltétel, amely nélkül az üzleti tervben foglaltak nem realizálódnak.

Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a marketing egy proaktív tevékenység, ami igyekszik elébe menni a piaci folyamatoknak, a vásárlók véleménye alapján előre jelezni a várható változásokat. Ezért a marketing a vállalati célokat végrehajtó funkciótól eltérően az előzetes tervezést megalapozó tevékenységgé lép elő, amelynek feladata, hogy a „fogyasztó/vevő hangjának/szükségletének” felismerésével támpontokat adjon a vezetői döntések meghozatalához.

Számos egyébként vonzó terméket/szolgáltatást kínáló vállalkozás került felszámolás alá marketing stratégiája miatt, vagy azért, mert nem volt neki ilyen, vagy pedig mert rossz volt a megvalósítási programjuk. A kockázati tőkebefektetők közül sokan vélekednek úgy, hogy egy új vállalkozás sikeressége legnagyobb részben a termék vagy szolgáltatás iránti keresletet meghatározó tényezőkön múlik. Az előzőek figyelembevételével, elmondhatjuk, hogy az üzleti terv készítőjének mindenképpen alapos piackutatáson és piacismereten alapuló, érdekes és egyben gondolatébresztő marketing tervet kell összeállítania.

Az üzleti terv keretein belül értelmezett marketingterv belső struktúrája nagyon eltérő lehet. A két legjelentősebb: az új termékre vonatkozó és az éves marketing terv. Az első esetben olyan termék esetében kell felállítanunk egy stratégiát, ami még nem létezik az adott vállalkozás portfóliójában, a másodiknál viszont egy jelenlévő terméket vizsgálunk. Az sem mindegy, hogy például az üzleti tevékenység a Business to Business (B2B), vagy a Business to Consumer (B2C) kategóriába tartozik-e. Azt azonban elmondhatjuk, hogy az alábbi tartalmi elemek mindenképpen szükségesek:

- a célpiacon várható nagysága és a vállalkozás részesedése, (értékben és százalékban, ha lehet évekre előre);
- a termék/szolgáltatás célfogyasztóinak, vásárlóinak szokásai, jellemző vásárlási döntései;
- versenyző termékek piaci részesedése, minősége, ára, teljesítménye, terjesztése, szolgáltatásai, garanciái stb.;
- a termékek/szolgáltatások versenyelőnyei;

- árpolitika: a szolgáltatásokra (termékekre) megállapított ár, összehasonlítva a versenytársakéval, röviden megmutatva a vevőnek biztosított előnyöket;
- vásárlók figyelmének felkeltése, megtartása (promóció);
- pozicionálás költségei (termék összetevői: technikai jellemzők, márka, csomagolás, címke);
- marketing csatornák, terjesztők kiválasztása, általuk lefedett területek és eladott mennyiségek időegységenként (például havonta);
- kereslet és értékesítés prognosztizálása;
- marketing költségvetés (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

Mivel az itt bemutatott marketing terv az üzleti terv részeként jelenik meg, annak belső struktúrája eltér attól a formától, amit önálló marketing terv készítése esetén szokásos követni. Bizonyos részek, mint pl. a környezetelemzés az üzleti terv más fejezeteiben már bemutatásra kerültek, így azok részletezésére itt már nem térünk ki.

7.1. Marketing helyzetkép

A marketing helyzetkép bemutatásakor el kell különíteni a vállalkozás makro- és mikro-környezeti helyzetképét. A makro-környezeti helyzetkép elemzése szerves részét képezi a vállalkozás stratégiai tervének is, így bizonyos részek megegyezhetnek, de itt elsősorban a makro-környezet piaci hatásaira kell a fő hangsúlyt fektetni. A mikrokörnyezet elemzésekor elsősorban a piaci helyzettel, a versenytársakkal, a potenciális fogyasztókkal és a piaci szegmentumokkal kell foglalkozni. A fejezet kidolgozásakor tartsuk szem előtt, hogy csakis a releváns és egyben lényeges háttér-információkat jelenítsük meg. Mindezek alapján a marketing helyzetkép felvázolása során tulajdonképpen egy fogyasztóorientált megközelítésű iparági/ágazati elemzést kell végeznünk. A marketing helyzetkép legfontosabb elemei a következők: (1) makro-környezeti elemzés; (2) piaci helyzet; (3) a termék/szolgáltatás helyzete, (4) versenyhelyzet és az (5) elosztási helyzet.

7.1.1. Makro-környezeti elemzés

A makro-környezet elemzésével kapcsolatos ismereteket részletesen bemutattuk a *6.1.1. alfejezetben*. Az elemzéssel kapcsolatosan megjegyezzük, hogy annak kimerítő és minden részletre kiterjedő elemzése elsősorban a stratégiát megalapozó elemzés feladata és az üzleti, illetve marketing tervben csak a vonatkozó és ténylegesen befolyásoló tényezőkkel kell behatóan foglalkozni.

7.1.2. Piaci helyzet

A marketinghelyzetkép felvázolásának egyik lényeges eleme a *piaci viszonyok* áttekintése. Az elemzésnek ebben a szakaszában a vállalkozás termékének piacára vonatkozó előrejelzéseket, a piac telítettségét, és az ott található fogyasztói csoportok jellemzőit szükséges megvizsgálni. A termék/szolgáltatás piacára vonatkozó elemzések során az első a *piac méretének* meghatározása, illetve becslése, amelynek meghatározásához különböző szakmai szervezetek (pl. kamarák, egyesületek, szövetségek, piackutató cégek) által vezetett statisztikák állnak rendelkezésre, de az

adott termék esetében a vállalat maga is jól ismerheti az adott piac potenciálját. A méret mellett fontos információ az adott *piac növekedésének üteme* is. Ennek elemzése rávilágít arra, hogy új termék esetén belépéskor mennyire dinamikus fejlődésre számíthatunk, vagy meglévő terméknél/szolgáltatásnál meddig tarthat a növekedés, illetve észlelhetjük a piac megtorpanását, esetleges visszaesését is. Ezen információk alapján döntést lehet hozni a belépésről, illetve a megfelelő kilépési pontok meghatározásáról. A növekedés ütemét folyamatosan érdemes nyomon követni, mivel így információkhoz juthatunk a piac aktuális életciklusáról, ami alapvetően meghatározza a marketing stratégiánkat. Egészen másfajta stratégiát érdemes követni egy olyan piacon, ami az erőteljes növekedés szakaszában van, mint egy olyan piacon, ahol már megindultak a konszolidációs folyamatok (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

A *piac telítettségének elemzése* az adott piac életciklusának meghatározását jelenti. Ebben az esetben a bemutatott vizsgálati szempontok közül a piaci növekedés üteme szolgálhat alapvető információval, amelyből következtethetünk az aktuális életciklusra. Emellett olyan szempontokat érdemes vizsgálnunk, mint a versenytársak száma és azok változása, a piacon megjelenő termékváltozatok mennyisége, azaz a termékdifferenciáltság foka (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

A piacon található *fogyasztói csoportok jellemzőinek* áttekintése az elemzés egyik legjelentősebb eleme. A vizsgálat során mindenképpen érdemes primer kutatást végezni, hiszen egy konkrét termék fogyasztóira vonatkozó információk nem érhetők el a korábbiakban említett nyilvános adatbázisokban. Az elemzés során a következőkre mindenképpen igyekezzünk választ adni:

- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a különböző fogyasztói csoportok?
- Ezek közül melyik számára nyújt valamilyen előnyt a termék/szolgáltatás?
- Ismerik-e a terméket a célcsoportok?
- A fogyasztók/vevők milyen korábbi tapasztalatokkal bírnak a termék/szolgáltatás fogyasztása kapcsán?
- Elégedettek-e a termékkel/szolgáltatással a célcsoportok, valamint az elégedettségnek, és különösen az elégedetlenségnek mi az oka?

A piacelemzés zárásaként érdemes előre jelezni a *várható változásokat*. Ennek során alkalmazhatunk statisztikai módszereket, ha a termékről már rendelkezésre állnak korábbi időszakok adatai. A piaci előrejelzés során azonban figyelembe kell venni a vállalkozás korábbi tapasztalatait, szakértelmét és e módszerek kombinációjának alkalmazásával megbízható becslést készíthetünk (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

7.1.3. A termék/szolgáltatás helyzete

A piacon tapasztalható trendek elemzését követően kell számba venni az adott termék/szolgáltatás aktuális marketing jellemzőit. Ennek során kiemelt figyelmet kell fordítanunk a *termék/szolgáltatás életciklusának* vizsgálatára. Ez nem jelent mást, mint hogy a termék értékesítésének volumenét és a profit szintjét az idő függvényében ábrázoljuk. A termék életciklusa négy jól elkülöníthető részre bontható. Az első szakasz a *bevezetés*, ahol a profit jellemzően veszteséget jelent, amelynek oka a termék fejlesztése és bevezetése kapcsán felmerült költségekben, és az alacsony ismertségből

fakadó szerény értékesítési volumenben jelölhető meg. A marketing célja egy ilyen helyzetben lévő termék esetében a megismertetés. Az életciklus következő része a *növekedés időszaka*, ahol dinamikus értékesítés növekedést tapasztalhat a gyártó, javuló profit mutatók mellett. Ebben az esetben a termék tulajdonosa szintén a megismertetést és a kipróbálást, illetve a piaci részesedés maximalizálását tűzheti ki marketing célként. Másik fontos szempont a terméknek ebben az életszakaszában, hogy minél előbb átjusson a következő, *érettségnek* nevezett fázisba. Ez azért fontos, mivel ebben az időszakban a legkedvezőbb a profit görbe. A termék ekkor már nagyszámú versenytárral, a helyettesítő termékek széles választékával találkozik. A marketing feladata, hogy minél hosszabb időn keresztül az érettség szakaszában tartsa a terméket. Ezt – többek között – termékdiverzifikációval, kiegészítő szolgáltatások nyújtásával érheti el. A termékek életének utolsó szakasza a *hanyatlás*, amikor mind az értékesítés, mind pedig a profit görbe csökkenő tendenciát vesz fel. Ebben az időszakban a marketing feladata a szelektív kivonulás stratégiájának kialakítása. Ez nem jelent mást, mint az érettség szakaszában kialakított termékváltozatok, és az általuk lefedett piacok folyamatos nyomon követését, és az ideális kilépési pontok meghatározását. Az előzőek alapján jól látható tehát, hogy az eltérő életszakaszokban eltérő marketing célok és stratégiák fogalmazhatók meg (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

A termék helyzetének elemzése megkívánja a *piaci részesedés* időszakos felülvizsgálatát is. Ebben az esetben két oldalról közelíthetünk. Egyrészt érdemes nyomon követni a termékünk abszolút piaci részesedését, mind naturáliákban, mind pedig pénzürtékben. Emellett azonban mutatkozik egy alternatív lehetőség is, a relatív piaci részesedés (a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkező versenytársak piaci részesedéséhez viszonyítva), illetve a piac növekedés ütemének vizsgálata.

Harmadik vizsgálandó terület a termék-/szolgáltatásvonal diverzifikáltságának foka. Ennek kapcsán érdemes mind a termék-/szolgáltatásvonalak számát, mind azok hosszát nyomon követni a vállalaton belül és a piacon egyaránt. A termékvonalak alatt az egymással szoros kapcsolatban lévő áruk/szolgáltatások csoportját értjük. Ezen a ponton a termék elemzése jelentős mértékben összekapcsolódik a piac vizsgálatával, hiszen a termék diverzifikáltsága mellett jelentős figyelmet kell fordítanunk a versenytárs termékek hasonló jellemzőjére is. *Kotler (2001)* szerint termékvonala vizsgálata során általános szabályként fogalmazhatjuk meg, hogy túl hosszúnak tekinthető (túl sok a termékváltozat), ha a nyereség egyes termékváltozatok megszüntetésével növelhető, és túl rövid, ha új termékváltozatok bevezetésével javítható.

7.1.4. Versenyhelyzet

A versenykörnyezet elemzésének első lépéseként érdemes definiálni azon vállalatok körét, akik *tényleges konkurenciaként* jelennek meg. Ehhez meg kell ismerkednünk a *stratégiai csoportok* fogalmával. Ez nem más, mint az iparág/ágazat vállalkozásainak azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával, és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával tevékenykednek, következképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre (*Porter, 2006*). Ebbe a körbe tartozó vállalkozások

jelentik azt a csoportot, amelyet a versenyhelyzet elemzése során figyelembe kell venni. A felvázolt folyamat a *versenytársak azonosítása*, amely kijelöli a későbbi vizsgálatok hatókörét. A versenytársak azonosítását követően nyílik lehetőség azok stratégiájának és céljainak feltérképezésére. A két terület vizsgálata szorosan összefügg. A versenytársak céljainak megismerése nehézségekbe ütközhet, mivel a rivalizáló vállalkozások nehezen osztják meg versenytársaikkal stratégiai céljaikat, viszont a stratégia végrehajtása, tehát azok az akciók, amelyeket a versenytárs végez a piacon mindenki számára ismertek. A megvalósítás lépéseit elemezve jól meghatározható, az az irány, aminek az eléréseért a versenytárs tevékenykedik. Ezt segíthetik olyan online eszközök, amelyek a versenytársak weboldalának figyelemmel kíséréseivel hasznos információkkal szolgálhatnak. Emellett alkalmazhatunk olyan hagyományos információgyűjtési módszereket, mint az ügyfélszolgálat tesztelése, sajtóelemzés, prospektusok gyűjtése. Szintén a versenytársak elemzéséhez tartozó terület a szereplők erős és gyenge pontjainak vizsgálata is (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

7.1.5. Elosztási helyzet

Az elosztási helyzet elemzése során a vállalkozás a jelenlegi és a jövőbeni potenciális értékesítési csatornáit tekinti át, azok mérete, a vállalat szempontjából való fontossága és relevanciája alapján. Ennek során érdemes kitérni a jelenlegi értékesítés csatornánkénti megoszlásának vizsgálatára. Ez nem jelent mást, mint a vállalkozás által alkalmazott értékesítési rendszerek súlyának meghatározását. Amennyiben a cég tisztában van az általa alkalmazott értékesítési formák jelentőségével, meg tudja határozni azok jövedelmezőségét. Az elosztási helyzet elemzése során a következőkre érdemes kitérni:

- a jelenleg alkalmazott csatornák azonosítása;
- az alkalmazott csatornák jellemzőinek meghatározása (részesezés az összes értékesítésből, költségek, jövedelmezőség, rugalmasság, együttműködési készség, konfliktusok);
- versenytársak által alkalmazott elosztási csatornák áttekintése;
- potenciális jövőbeni csatornák.

Jól látható, hogy az elosztási helyzet elemzésekor csak az egyik terület a jelenleg alkalmazott csatornák értékelése. A másik kérdés a jövőben potenciálisan alkalmazható elosztási rendszerek, mint lehetséges értékesítési utak azonosítása és rövid értékelése (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

7.2. Marketing lehetőségek és problémák átfogó elemzése

A marketing terv következő alfejezete egy részben szintetizáló fejezet, ami az előbbieken elvégzett elemzéseket egy mindenki számára áttekinthető, a lényegi elemekre fókuszáló táblázatból, és a hozzá fűzött szöveges magyarázatból áll. Ez az elemzés a vizsgálat során mutatkozó gyengeségeket, erősségeket, lehetőségeket és veszélyeket mutatja be. Fontos, hogy az előbbi lépésben elvégzett információgyűjtés teremti meg a hatékony stratégia kialakításának alapját; amennyiben az hiányos, nem kellő körültekintéssel készül, úgy az abból levezetésre kerülő célkitűzések is irányt tévesztenek.

A lehetőségek és problémák elemzésének az egyik leggyakrabban használt módszere a *SWOT analízis*. A módszer legfontosabb előnye az egyszerűségben rejlik. Az elemzés felállításához szükséges a módszer alapos ismerete és a vállalkozás (iparág, üzletág) sajátosságaiban való jártasság. A SWOT elemzés lehetőséget ad kvantitatív és kvalitatív információk egy modellen belüli összehasonlítására. Az elemzés több szinten (pl. termék/szolgáltatás, termékcsoport, vállalat, stratégiai csoport) végezhető, ugyanakkor annál jobban alkalmazható, minél konkrétabb, jól körülhatárolható a vizsgálat tárgya. Fontos az elemzésnél a *belső és külső környezet* alapvető elválasztása. A külső és belső elemek elhatárolásának alapja, hogy az adott elem létezne-e, ha maga a vállalkozás nem. Amennyiben a válasz igen: akkor külső elemről van szó. A külső környezet esetében az üzletágra ható legfontosabb makro-környezeti és mikrokörnyezeti hatásokat figyelembe venni. A makrokörnyezeti hatások estében a gazdasági, népesedési, jogi, műszaki, politikai, szociális, kulturális hatásokat, míg a mikrokörnyezet esetében elsősorban a vevőket, versenytársakat, értékesítési csatornákat és szállítókat kell kiemelni.

A *külső környezet* elemzésénél a *lehetőségeket (O)* és a *veszélyeket (T)* vizsgáljuk. A külső környezet elemzésénél a versenytársak meghatározására és elemzésére kell koncentrálni. A lehetőségek és veszélyek a SWOT analízis azon elemei, amelyeket a vállalkozás nem képes befolyásolni, azok adottságként jelentkeznek a számára, amelyekhez alkalmazkodnia kell. A veszélyek azon külső tényezőket fedik le, amelyek a vállalkozás, vagy egy adott termék piaci életét jelentősen, negatív irányba képesek befolyásolni. Ezen elemek számbavételével a vállalkozás felkészülhet azok bekövetkeztére, elemezheti felbukkanásuk valószínűségét. A lehetőségek ezzel szemben azon külső tényezők, amelyek jelenléte, vagy jövőbeni bekövetkezése pozitív irányba befolyásolhatja a vállalkozás/termék sorsát. Az elemzés során számba vett lehetőségek azonban mindössze a potenciált hordozzák magukban, jelenlétük nem jelent egyértelmű pozitív változást a cég számára.

A versenytársak felméréshez az összes funkcionális terület szakértőit be kell vonni. A lehetőségek elemzésének célja a piaci lehetőségek feltérképezése, vagyis olyan területek feltárása, ahol az üzletág nyereségesen működhet. A fenyegetések sokszor lehetőségekké alakíthatóak át, de ez megfelelő és gyakran komoly erőforrás-befektetést igényel. A jó marketingstratégia az erőforrások jobb, optimális elosztását teszi lehetővé. A külső környezet változásai egyes esetekben veszéllyel fenyegetnek. A környezeti veszély olyan kedvezőtlen környezeti tendencia vagy fejlemény által támasztott kihívás, amely védekező marketingakció hiányában az árbevétel vagy a profit csökkenéséhez vezethet.

Potenciális külső fenyegetések, melyek a SWOT mátrixban előfordulhatnak: külföldi versenytárs megjelenése a hazai piacon, új helyettesítő termékek megjelenése a piacon, változó fogyasztói igények, ízlések és divatok, növekvő szabályozás, gazdasági recesszió, konkurens új technológia, külkereskedelmi korlátok, szövetséges vállalkozások gyenge teljesítménye.

Miután meghatároztuk az egyes üzletágakat érintő lehetőségeket és veszélyeket, már jellemezni lehet az üzletág általános vonzerejét. Az üzletág általános vonzereje alapvetően négyféle lehet:

- az ideális üzletág, amely lehetőségekben gazdag és veszélyszintje alacsony;
- a bizonytalan üzletág, mely nagy lehetőségekben és veszélyekben egyaránt bővelkedik;
- az érett üzletág, mely esetén a lehetőségek és a veszélyek is alacsony szintűek;
- a bajba jutott üzletág, ahol a lehetőségek kicsik és a veszélyek nagyok (Polereczki – Szűcs, 2010).

A *belső környezet* elemzésénél az *erősségeket (S)* és *gyengeségeket (W)* vizsgáljuk. Az egyes vállalkozásoknak, üzletágaknak rendszeresen értékelni kell erős és gyenge oldalait. Az erősségek és gyengeségek a vállalat belső erőforrásaiból és az erőforrások felhasználására létrehozott szervezeti felépítéséből származhatnak. A gyengeségek a vállalkozás azon tulajdonságai, ahol nem használja ki a lehetőségeit hatékony módon. Fontos megemlíteni, hogy a gyengeség nem valaminek a hiányát jelenti, hanem egy meglévő, működő terület nem megfelelő színvonalú működését. Az erősségek a vállalkozás azon tulajdonságai, amelyeket a versenytársakénál hatékonyabb módon tud ellátni. Egy termék esetében viszont jobb igénykielégítő képességet érhetünk alatta.

Az elemzés kulcseleme a *vevői megközelítés*. Nem az a fontos, hogyan látjuk magunkat, hanem, hogy vevőink hogyan látnak minket. A külső vevők mellett a „belső vevők”, tehát az alkalmazottak, munkatársak véleményét is figyelembe kell vennünk. Az egyes vevői megjegyzéseket azután erősségekké, illetve gyengeségekké formálhatjuk. Az erősségek és gyengeségek felmérése során a vevői problémákra koncentrálni kell értékeljük az eredményeket és ne adott terméket helyezünk a középpontba. A vállalati célok sikeres felállítása függ attól, hogy mely erősségeket tud az üzletág képességekké formálni a meglévő erőforrások kihasználásával. A gyengeségek nem minden korlát nélkül alakíthatóak át erősségekké, ezek a korlátok leggyakrabban anyagi vagy idő természetűek. A vevők csak hosszú idő után hajlandóak egy rossz hírű márkával szembeni attitűdjeiket megváltoztatni, bármilyen változások is történtek a termék gyártási folyamatában.

A vezetés feladata az erősségek gyengeségek, lehetőségek és veszélyek teljes hatásának együttes értékelése. Az értékelés során lényeges a domináns erősségek és a kritikus gyengeségek meghatározása, melyek kulcsfontosságúak az üzletági siker szempontjából. A vezetés az egyes cellák tartalmának részletes vizsgálatával az erősségek és lehetőségek összekapcsolása, a gyengeségek erősségekké és a veszélyek lehetőségekké alakítása. A sikeres megvalósítás esetén a vevői elégedettség nő, és üzletági versenyelőny alakítható ki.

A SWOT analízist követően kell a *főbb marketingkérdéseket* megfogalmazni, melyekhez minden esetben döntések kapcsolódnak. Ezek az elemzésekkel megalapozott döntések vezetnek el a marketing célkitűzések, stratégiák és taktikák megfogalmazásához. Ismételten felhívjuk a figyelmet arra a tényre, hogy az elvégzett

elemzések sohasem lehetnek öncélúak, azokhoz mindig kapcsolódni kell egy ítéletalkotásnak, és ezt követően egy vezetői döntésnek.

A *főbb kérdések elemzése* során a tervező felhasználja a SWOT analízis során nyert tapasztalatokat, és ezen keresztül kijelöli a tervben mindenképpen megjelenítendő fontos irányokat. Ennek során a következő területeket mindenképpen érdemes megvizsgálni:

- az üzletágak jövedelmezősége, annak változásai;
- a vállalkozás versenyképessége az adott piacon;
- az alkalmazott értékesítési csatornaszerkezet szükséges változtatásai (meglévőkből kilépés, újakba való belépés esetleges hangsúly áthelyezés);
- az eddigiekben alkalmazott termék-, kommunikációs és árazási stratégia szükséges változtatásai a múltban mutatott hatékonyságuk alapján;
- a lehetőségek kiaknázása és a veszélyek kivédése érdekében szükséges K+F+I feladatok (akár termékfejlesztés, akár szervezeti vagy szolgáltatás innováció).

A főbb kérdések elemzése során tehát érdemes kitérni minden olyan területre, amely a későbbiekben alapvető hatást gyakorolhat a vállalkozás eredményes működésére és a marketing eszközrendszerével összefüggésbe hozható. A marketing kérdéseknek kulcsszerepe van, hiszen ezek azok, amelyek a későbbiekben alapját képezik a felállításra kerülő marketing stratégiának (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

7.3. Marketing és a kapcsolódó pénzügyi célkitűzések

A pénzügyi és marketingstratégiák egymástól függenek, de céljaik esetenként rövid időtávon belül ellentmondhatnak egymásnak. A vezetésnek kell döntenie rövid-, közép- és hosszútávon, hogy mi a fontosabb, a célul kitűzött piaci pozíció elérése, vagy a meghatározott nyereség realizálása.

A marketing koncepció egyik alapvető eleme a jövedelmezőség. Ennek megfelelően a marketing terv részét képezi a *pénzügyi célok* meghatározása. A pénzügyi célok kitűzésénél fontos figyelembe venni az adott termék aktuális életciklusát, a piac és a vállalkozás jellemzőit. Célokat fogalmazhatunk meg a jövedelmezőség, a forgalom különböző területeire, de ezek meghatározása során figyelembe kell vennünk, hogy célkitűzéseink jelentősen eltérhetnek a termék különböző életciklusaiban. Míg a bevezetés és növekedés fázisában egyértelműen növekedéssel kapcsolatos elvárásokat fogalmazhatunk meg, addig az érettség szakaszában az elért szintek megtartása lehet a cél, míg a hanyatlás fázisában már a veszteségek minimalizálása, és a kivonulás alternatíváinak meghatározásán van a hangsúly. Ebben az esetben is fontos a számszerűsített, idődimenzióval rendelkező célmeghatározás. A pénzügyi célok kitűzését követően célszerű az elvárt értékesítési volumenről becslést készíteni. Ez az értékesítési prognózis lehetőség szerint havi bontásban tartalmazza az árbevétel várható nagyságát.

A *pénzügyi stratégia célja* a marketing terv keretein belül a marketing és pénzügyi célok összeegyeztetése, és ez alapján olyan marketingstratégia kidolgozása, mely eléri a

kitűzött nyereséget, illetve egyéb mérhető pénzügyi célokat/mutatókat. A pénzügyi stratégia kidolgozásának folyamata két részre bontható:

- a termék költségstruktúrájának elemzése, vagyis annak vizsgálata hol, hogyan és miért keletkeznek a költségek;
- olyan versenyképes struktúra megalkotása, mely a költségeket korlátok között tartja és lehetővé teszi a nyereségcélok elérését.

Az elemzés során vizsgálni kell a termék költségstruktúráját, illetve össze kell hasonlítani azt a vállalati normával, és a konkurencia rendelkezésre álló költség adataival. Ezek az információk jelentik az árstratégia kiindulópontját. A következő lépésben elemezni kell a termék nyereségességét különböző árbevétel szinteken. A vezetésnek ezek után további összehasonlításokat kell végezni földrajzi egységenként, fogyasztói szegmensként, terméktípusként és disztribúciós csatornánként. A legfontosabb pénzügyi célkitűzések az alábbi tényezőkre vonatkoznak:

- értékesítési árak, árbevétel: időszaki bontásban, célpiaconkénti bontásban és értékesítési csatornák szerinti bontásban;
- fajlagos nyereségtartalom;
- önköltségen belül a marketing költségek aránya;
- reklám, promóciós, PR költségek és az értékesítéssel kapcsolatos egyéb költségek.

A *marketing célkitűzések* meghatározásakor törekednünk kell azok egyértelmű és világos megfogalmazására és lehetőség szerinti számszerűsítésére. A legfontosabb célkitűzések az alábbi tényezőkre vonatkoznak:

- értékesítési volumen: időszaki bontásban, célpiaconkénti bontásban és értékesítési csatornák szerinti bontásban;
- piaci részesedés (abszolút és relatív);
- fogyasztói ismertség;
- termékek megjelenése, csomagolása, kiszerezése.

Fontos megemlíteni, hogy a marketing célkitűzéseket termék, esetleg termékcsoporthoz szinten határozzuk meg. Olyan ugyanis, hogy „a vállalat marketing terve” nem létezik. Az a kategória, amit gyakorta ezzel a jelzővel illetnek nem jelent mást, mint az egyes termékek/termékcsoporthoz szintjén meghatározott marketing akciók összességét (*Polereczki – Szűcs, 2010*).

7.4. Marketingstratégia

A marketingstratégia nem jelent mást, mint az előbbieken megfogalmazott célok elérése érdekében megtenni kívánt lépések láncolatát. Ebből fakadóan a cselekvési terv kifejtését is ugyanolyan felbontásban érdemes megtenni, mint ahogyan korábban a célok is megfogalmazásra kerültek. A marketingstratégia céljainak meghatározása során célszerű a célokat több szinten meghatározni (pl. (1) marketing taktika: (a) termék/szolgáltatás; (b) árviszonyok; (c) értékesítés; (d) promóció; (2) stratégia: (a) behatolás új piacokra; (b) piacépítés; (c) piacszegmentálás; (d) terjeszkedés). A

marketingstratégia megvalósítása során felhasználható, és a vállalkozás által befolyásolható eszközöket a marketing taktika szintjén rendelkezhetjük hozzá.

A marketingstratégia a vállalkozás összehangolt és összetett cselekvési programja a marketingcélok elérése érdekében. Megmutatja, hogy a vállalkozás melyik piacon, milyen módszerekkel kívánja a vevőkhöz eljuttatni termékét/szolgáltatását, hogyan győzi meg őket arról, hogy az ő termékét/szolgáltatását vásárolják, illetve hogyan bírja rá különböző üzleti partnereit, hogy az ő termékét árulják, végül mit tesz azért, hogy a vásárlók érdeklődését tartóssá tegye, illetve körüket bővítse.

A fogyasztóval a vállalkozás a piacon találkozik, ahol természetesen a versenytársak is jelen vannak. A versenytársak is ugyanazon vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ezek után az igazi kérdés nem egyszerűen az: „Milyen igényeket akarunk kielégíteni?” hanem az, hogy „Milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?”. A marketingstratégia célja tehát a tartós versenylőny biztosítása, lényege, pedig a célpiac és a versenysztratégia megválasztása, valamint a marketingmix elemeinek az adott céloknak és feltételeknek megfelelő kombinálása. A marketingstratégia alapelemei ezek alapján tehát a célpiac meghatározása és a marketingmix³ tökéletesítése.

A marketingstratégia kialakításának alapvető feltétele a piac alapos ismerete. A piac megismerését segíti a piackutatás, mely olyan tevékenység, amely a piac mind alaposabb megismerésére, a piaci események és összefüggések feltárására, előrejelzésére irányul. A piackutatás teremti meg a marketing információbázisát. Az információk beszerzésén túl a piackutatás feladata az információk rendezése és elemzése, illetve az ezen alapuló információs bázis működtetése. Az adott piac és lehetőségeinek megállapítását követően kell áttérni arra, hogy a leendő vállalkozás hogyan fogja kiaknázni ezeket a lehetőségeket. Olyan marketing stratégiáról kell számot adni, amely megmutatja, hogy a kitűzött árbevétel elérése érdekében a vállalkozás hogyan alakítja ki és valósítja meg marketinggel kapcsolatos terveit.

7.4.1. Értékesítési és elosztási stratégia

Piaci keresletről akkor beszélhetünk, ha a vevői igényeket vásárlóerő támasztja alá. A piaci kereslet tehát nem valamilyen rögzített szám, hanem bizonyos körülmények függvénye és a marketingstratégia célja, hogy ezeket a körülményeket a termék számára kedvezően befolyásolja.

A *célpiac* egy adott piacon egyneműnek tekinthető különféle vásárlói csoportokat jelképező szeletek/szegmensek közül az, amelyiket a vállalkozás egy adott termékkel vagy szolgáltatással megcéloz. Alapelv, hogy nincs egy olyan szolgáltatás/termék, amely a lehetséges vásárlók teljes körének igényeit kielégítené, illetve amelyért

³ Marketingmix: a vállalkozás által befolyásolt azon változók (szolgáltatások, termékek, ár, terjesztés, promóció) együttese, amellyel a célpiacot meghódítani törekszik. A marketingmixet hosszú időn át 4 P-ként is emlegették, a mix egyes elemeinek rövidítéseként (*Product*: termék, *Price*: ár, *Placement*: terjesztés, *Promotion*: ösztönzés). Az újabb marketingmix-értelmezések szerint a társadalom és benne az egyes emberek (*People*), illetve ezek csoportjai annyira erős befolyást játszanak a marketingre, hogy nem lehet tőlük eltekinteni a mix esetében; még a politika (*Politics*) egyre erősödő befolyását is figyelembe lehet venni. A marketingmix egyes elemei nem menedzselhetők külön-külön (7P).

mindenki hajlandó pénz áldozni. Vagyis egyrészt meg kell találni a lehetséges fogyasztókat, másrészt meg kell célozni azt a kört, amely ezek közül a legnagyobb valószínűséggel lesz a vállalkozás által előállított szolgáltatás igénybevevője és az eladni kívánt termék vásárlója.

A célpiac kiválasztásának a *piacszegmentálás* az alapja. A célpiac azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni. A vállalkozásnak tehát értékelni és mérlegelni kell az egyes szegumentumokat, és ezek után konkretizálni a célpiacokat. A célpiac kiválasztását követően a vállalatnak meg kell határoznia, és tudatnia kell a fogyasztókkal, hogy az adott célpiacon megjelenő termékei milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest, azaz melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha éppen a mi termékünket vásárolja meg. A *pozicionálás* lényegében a saját kínálat, a vevői igények és a versenytársak kínálata közötti viszonyt konkretizálja. A célpiac meghatározása, a szegmentálás egy nagyobb piac felosztását jelenti kisebb fogyasztói vagy intézményi vásárlói szeletekre, amelyek hasonlítanak jellemzőikben, piaci viselkedésükben, igényeikben és szükségleteikben. Ebből következik, hogy minden vásárlói csoport számára más-más előnyöket kell kínálni és hangsúlyozni. A szegmentálás klasszikus lehetőségei az alábbiak:

- *földrajzi szegmens*: a vásárlók, felhasználók lakóhelye szerint a szegmentálás alapja lehet az ország, régió, megye, város, kerület, kisebb helyi közösség;
- *demográfiai szegmens*: a szegmentálás alapja a népesség mérete, összetétele, eloszlása, azaz nem, életkor, faj, vallás, nemzetiség, család nagysága, házassági állapot, foglalkozás, társadalmi osztály, jövedelem és iskolázottság szerinti hasonlóság;
- *pszichografikus szegmens*: ha a piac felosztása a vásárlók társadalmi osztályának, életstílusának, személyiségének hasonlósága vagy különbözősége alapján történik;
- *magatartási szegmens*: a vásárlók indítékai, felhasználói státusza (nagybani vagy kisfogyasztó), attitűdjei (beállítottsága, magatartása) szerint.

Ha már megtalálták a szolgáltatáshoz/termékhez, leginkább illő szegmentálási módot és megvannak az egymeműen elkülöníthető fogyasztói csoportok, el lehet kezdeni a kör leszűkítését a vállalkozás szempontjából leginkább vonzókra.

A piacszegmentálást követően az *értékesítési csatornák* meghatározása a legfőbb feladat, melyet a következő tényezők befolyásolnak:

- a *kereslettel* összefüggő tényezők (kereslet jellege, rugalmassága, vevők száma stb.);
- a *kínálattal* összefüggő tényezők (egységár, eladók száma stb.);
- a *termék tulajdonságai* (romlandóság, összetettség, méret, funkció stb.);
- a *vevők vásárlói döntéseinek sajátosságai* (csoportos vagy egyéni döntés, rendszeres vagy alkalmi vásárlás, rendelés nagysága és gyakorisága stb.);
- a *belső vállalati tényezők* (termelés mérete stb.);
- a *külső környezeti tényezők* (mikro- és makro-környezet).

Összegezve az előzőeket, kidolgozandó feladat a termékünk/szolgáltatásunk esetében a konkrét célpiac meghatározása és szegmentálása, valamint az értékesítési csatornák megválasztása a kockázatok és a logisztikai költségek figyelembevételével.

7.4.2. Termék/szolgáltatáspolitikai

Lényeges, hogy világosan és egyszerűen mutassuk be a termékek és szolgáltatások tulajdonságait és vonzerejüket. Ebben a szakaszban általában az alábbiakról kell tájékoztatni az olvasót: (1) a termék/szolgáltatás fizikai leírása, műszaki tartalma; (2) a termék/szolgáltatás felhasználhatósága és vonzereje; (3) a termék/szolgáltatás érettségi, fejlettségi szintje; (4) referenciák, garancia, szavatosság; és minőségi tanúsítványok:

- A *termék fizikai leírása* során a termékek esetében célszerű számot adni azok fizikai tulajdonságairól. Gyakran bizonyul hasznosnak, ha csatolunk egy-egy fényképet, rajzot vagy brosúrát. Szolgáltatás esetén egy-egy folyamatára segítségével könnyebben bemutatathatjuk a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokat. Ha műszaki leírást is csatolunk a fizikai leírás mellé, akkor azt lehetőleg a mellékletekben helyezzük el, mivel az üzleti tervet olvasók általában nem szakemberei a témának, így számukra ezek az információk kiegészítő jellegűek. Ha azonban a műszaki leírás valamilyen olyan újszerű elemet tartalmaz, ami megkülönbözteti termékünket a konkurens termékektől, és az a marketing stratégiába is beépíthető, akkor azt a szöveges részbe is ki kell emelni.
- Minden vállalkozási tevékenység (szolgáltatás nyújtása, termék előállítás), az azt igénybevevő számára szükséglet kielégítés. A vállalkozás csak addig tud eredményesen működni, amíg a jelentkező fogyasztói igényeket az igénybevevők által elvárt színvonalon (minőségben, mennyiségben, árban, időben, az igénybevevővel szemben tanúsított bánásmódban stb.) tudja kielégíteni. Amikor a vállalkozások a jövőbeli célkitűzéseket meghatározzák, meg kell próbálniuk az ügyfél, azaz a vevő fejével gondolkodni, így általában az alábbi kérdéseket „illik” megválaszolni:
 - milyen kielégítetlen (részben kielégített vagy rosszul kielégített) igénye van a meglévő vagy potenciális ügyfeleknek, vásárlóknak;
 - mit vár el a fogyasztó ettől a terméktől, szolgáltatástól (funkcionálisan, kiszolgálásban, minőségben stb.);
 - hajlandó-e, illetve mennyit hajlandó fizetni érte és hogyan alakul a potenciális vásárlók rezervációs ára;
 - mit tud nyújtani a konkurencia?
- Egy-egy új szolgáltatás (vagy termék) bevezetésekor az ügyfelekért, vevőkért folytatott küzdelem legfontosabb része, hogy megismertessük a szolgáltatást (terméket) a potenciális vevőkkel. Utána meg kell őket győzni arról, hogy az adott szolgáltatás (vagy termék) jó és arra szükségük van (mert előnyöket biztosít a számukra). Először azonban a terv olvasója felé kell mindezeket igazolni. Ha már körülírtuk a terméket vagy szolgáltatást, ezután tájékoztatnia kell azok különféle felhasználási lehetőségeiről, illetve vonzerejük mibenlétéről. Itt nyílik alkalom a termék vagy szolgáltatás egyedi jellemzőinek kiemelésére és a vállalkozás potenciáljának meghatározására. Bizonyos esetekben a vonzerő alapját a termék kézzelfogható, funkcionális és hasznos

tulajdonságai képezik. Lehet például, hogy adott termékkel gyorsabban vagy hatékonyabban elvégezhető valamilyen feladat, mint a konkurencia hasonló termékével. Külön figyelmet kell szentelni a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek, amelyek megkülönböztetik azt a versenytársak termékeitől, illetve szolgáltatásaitól, és az ezekkel való összevetést is el kell végezni. Ezen kívül említést kell tenni az olyan esetleges piaci résekről (pl. hungaricum termékek piaca), amelyeket a termékeink be tudnak tölteni.

- A *termék/szolgáltatás fejlettségi szintjének* bemutatásakor, lényeges, hogy rávilágítsunk a termék vagy szolgáltatás érettségi szintjére, kitérve arra is, hogy a vállalkozás által kínált termékeket, illetve szolgáltatásokat miként fejlesztették ki a jelenlegi szintre, hányadik generációs termékről van szó, illetve hogyan szándékozzák azokat továbbfejleszteni a jövőben. A kutatási és fejlesztési munkálatokat a működési tervben kell részletezni, de ezek várható eredményeire itt is utalni kell.
- Ha a *referenciákat* is meg akarjuk jeleníteni, akkor legjobb, ha mellékelünk egy listát azokról a szakértőkről vagy korábbi felhasználókról, akik már ismerik a termékeinket, illetve szolgáltatásait és kedvezően nyilatkoznak azokról. Az ilyen referenciákról számot lehet adni írásban a tervhez csatolt függelékben. A referenciákhoz tartozik a különböző minősítések (pl. kiváló magyar élelmiszer, különböző híres vásárok díjazott termékei) és védjegyek megemlítése is, melyeket részletesen nem kell kifejteni, mivel ha azok tényleges referencia értékkel bírnak, akkor jelentésük, szerepük és értékük nyilvánvaló.
- Abban az esetben, ha a termékre *garancia* és *szavatossági idő* vonatkozik, akkor azt is meg kell említeni. Nem szabad megfeledezni arról, hogy például ez a garanciális, illetve szavatossági idő csak az ágazatban, illetve iparágban szokásos mértékű, vagy attól jelentősen eltérő. Ha ez az eltérés pozitív irányú, akkor utalni kell annak marketing akciókban való megjelenítésére is.

A termék/szolgáltatás jellemzői teszik lehetővé, hogy a termék/szolgáltatás a funkcióit ellássa, vagyis a fogyasztói/vevői szükségletet kielégítse. Az adott szolgáltatás/termék, akkor lehet sikeres, ha előnyösebb a versenytársénál, innovatív az igények kielégítésében, előnyei hasznosabbnak bizonyulnak a célpiacon a versenytársakénál, az ár megfelel a fogyasztók által neki tulajdonított értéknek, a promóció hatékonyan közvetíti az üzenetet a szolgáltatásról/termékről, a terjesztés oda helyezi a szolgáltatást/terméket, ahol a megcélzott fogyasztók igénybe kívánják venni.

A termékpolitikai döntések közé tartoznak: (1) a termékválaszték kialakítása; (2) a vállalati márkadöntések; (3) a kiszerezéssel és a csomagolással, a címkézéssel kapcsolatos döntések. A márka (brand) eszmei értéke a vállalat értékének a része. A csomagolás és a címkézés során a vállalat a célszerűséget és a lélektani hatást tartja szem előtt. A csomagolás célja részben az áru szállíthatóságra való alkalmasságra tétele, részben az a hatás, amit a vásárlóban kelt.

7.4.3. *Árpolitika, árstratégia*

Az *árpolitika* az *ajánlati ár* kialakításának, valamint a fogyasztói reagálás kezelésének elveit és módszereit foglalja össze. A vállalat árpolitikai céljainak meghatározása a

marketingtevékenység tervezésének kulcskérdései közé tartozik. A vállalat árképzési stratégiáját *Kotler (2001)* hat lépésben javasolja megvalósítani: (1) az árpolitikai célok kiválasztása; (2) a kereslet meghatározása; (3) a költségek becslése (költség alapú árképzés); (4) a versenytársak ármagatartásának elemzése (piac alapú árképzés); (5) az árképzés módszerének kiválasztása és (6) a végső értékesítési ár meghatározása.

Az ár a marketingmix azon eleme, melynek hatása rögtön érezhető a forgalom alakulásán. A célár az az összeg, amelyet az előállító szeretne kapni a fogyasztótól az áruért. A marketingtervezés szempontjából a célár a legfontosabb. Az árképzés fő feladata, hogy a marketingmix többi eleméhez illeszkedő, optimális nyereséget hozó árat alakítsanak ki. Az árképzéshez meg kell ismerni a piaci keresletet, azonosítani az árat illető megszorításokat (vásárlói felfogás, verseny nyomása, jogszabályok stb.), de elemezni kell a nyereségesség lehetőségét is. Az ár kialakítására jellemző, hogy a vállalkozások nem egyedi árakat alakítanak ki, hanem különböző áralkalmazási stratégiákat alkalmaznak: más és más szempontok szerint képezik az árakat. A földrajzi árképzés például azt jelenti, hogy a vállalatnak döntenie kell, milyen áron adja a termékeit a különböző helyeken és országokban, illetve milyen valutát, esetleg terméket fogadjanak el csereeszközként. Egy másik speciális árképzési mód az árengedmény. Ilyenkor a vállalkozások az alapár csökkentésével díjazták a vevő bizonyos magatartását, például a nagy tételben rendelést. Az alap árképzés után a vállalatnak reagálnia kell a piac változásaira is: csökkenteni vagy növelnie kell az árat. Az ár csökkentésére adhat okot az általános gazdasági recesszió, vagy a fölös termelési kapacitások. Az ár növekedését kiváltó tényező a túlkereslet és a költségnövekedés.

Az ár meghatározása, a legnehezebb döntések közé tartozik. Ezt gyakran az okozza, hogy a döntéshozónak egymásnak ellentétes megfontolásokat kell érvényesítenie. Egyrészt figyelembe kell venni a fogyasztók elvárásait (hiszen az ár a vevő gyakran elsősorú mérlegelési szempontja mindamelllett, hogy az egyes vevői szegmensek rezervációs árai egymástól jelentősen eltérhetnek); másrészt számolni kell a vállalat nyereséggel, illetve megtérülési idővel kapcsolatos célkitűzéseivel is. Azt is el kell mondani, hogy a legtöbb vállalkozás – különösen a kkv kategóriába tartozók – mint kompetitív piaci szereplők árelfogadó magatartás kell, hogy kövessenek a piacon. A monopolizált helyzetű vállalkozások már gyakran ármeghatározó szereppel bírnak, vagyis esetükben a költség alapú árképzés az elsődleges, míg az előbbi esetben a piaci alapú árképzés a jellemző.

Fülöp (2004) szerint az ár kialakításánál a következő tényezőket kell figyelembe venni: (1) kereslet; (2) termelési költségek; (3) versenytársak árai; (4) az árképzés céljai és módszerei. A gyakorlatban nagyon nehéz azonban eldönteni, hogy a fenti tényezők számításba vétele során melyik milyen mértékben érvényesüljön, és a módszerek közül melyik legyen domináns. A legfontosabbak árképzési eljárások a következők:

- *Költség-alapú árazás:* használata rendkívül egyszerű, hiszen a termék eladási árát úgy számítják ki, hogy a termék előállítási vagy beszerzési költségéhez hozzáadnak egy előre meghatározott nyereségszintet. Az eljárás előnye, hogy könnyen alkalmazható, hátránya pedig, hogy nem veszi figyelembe a piacon kialakult versenyhelyzetet, aminek következtében a cég versenyhátrányos helyzetbe kerülhet.

- *Kereslet-alapú árazás:* a termék eladási árának meghatározása előtt piackutatás révén meg kell határozni az ún. rezervációs árat (tehát azt az árat, amelynél drágábban a termék egyáltalán nem értékesíthető). A rezervációs ár ismeretében alakítható ki azután – lényegében a $P \times Q$ maximalizálásával – az értékesíteni kívánt mennyiség esetén alkalmazható ár. A módszer előnye, hogy relatív magas eladási árat lehet így kialakítani. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a költségszerkezetet, a versenyhelyzetet (illetve, hogy a szükséges piackutatás idő- és pénzigényes lehet).
- *Verseny társ-alapú árazás:* alkalmazása során a vállalkozás olyan áron értékesíti termékét, mint a versenytársak. A módszer előnye, hogy könnyen alkalmazható és hogy a terméket a versenytársak termékeihez lehet pozicionálni. Hátránya, hogy amennyiben árverseny alakul ki, akkor alkalmazása nem költség-hatékonyan.
- *Behatóló (dopping-) árazás:* a vállalatok akkor használják ezt a módszert, ha célcsoportjuk árérzékeny, és a kellően alacsony ár alkalmazásával magas piaci részesedést akarnak elérni. Hosszú távon nem alkalmazható technika, mert az állam a verseny fenntartása érdekében tilthatja ezt a fajta árképzést.
- *Lefölöző árazás:* abban az esetben érdemes használni, ha a cég olyan innovatív termékkel jelenik meg a piacon, amely még alig ismert a piacon (illetve ha a vállalat monopolhelyzetben van). Természetesen hosszú távon ezt a módszert sem lehet alkalmazni, de rövidtávon módot adhat magas profit realizálására, amely egyben a $K+F$ kiadások megtérülésének forrása is.

Ha a vállalkozás piaci pozíciója kedvező, tehát diktálhatja az árakat, akkor a termék önköltségéből indul ki, és erre ráteszi az általa tervezett hasznot. Ennek megfelelően:

$$\text{Tervezett ár} = \text{Termék kalkulált önköltsége} + \text{Elvárt haszon (Árrés)}$$

Az ár tervezéséhez ilyenkor szükség van a termék önköltségére. A vállalatok döntő hányada azonban nincs olyan piaci pozícióban, hogy diktálhatná az árakat. Ezek a vállalatok kénytelenek elfogadni a piaci árakat, és a haszon növelését a takarékosabb költséggazdálkodás révén tudják csak biztosítani, tehát a bruttó haszon az alábbi összefüggés alapján kalkulálható:

$$\text{Bruttó haszon} = \text{Piaci ár} - \text{Termék/szolgáltatás kalkulált önköltsége}$$

Ezen összefüggésből következtethetünk arra, hogy az adott piaci ár és a tervezett önköltség mellett elérhető-e a kívánt bruttó haszon. Ennek megfelelően adódik, hogy:

$$\text{Termék tervezett maximális önköltsége} = \text{Piaci ár} - \text{Elvárt bruttó haszon}$$

Ez utóbbi összefüggés alapján tervezhető, hogy az elvárt bruttó haszon realizálása érdekében milyen önköltségen kell a terméket/szolgáltatást előállítani. A vállalat számára fontos az úgynevezett minimális ár megállapítása is. A minimális ár az, az ár, amin még érdemes a vállalatnak a terméket előállítani, illetve értékesíteni. A minimális ár megállapításához az alábbi összefüggéssel juthatunk:

$$\text{Minimális ár} = \text{Termék kalkulált önköltsége} + \text{Termékegységre jutó közvetett költség és ráfordítás}$$

Ismerjük fel, hogy az előző összefüggés alapján számított ár a fedezeti pontot adó árat jelenti. Könnyen belátható, hogy valamennyi termék esetében a vállalat nem tervezheti ezt az alsó árhatárt. Ugyanakkor növelné a vállalat veszteségét, ha mindazon termék gyártását beszüntetné, – a fennmaradó állandó költségek miatt – amelyeknek eredménye nulla lenne, azaz áraik csak a változó költségeket fedeznék.

Az előzőek alapján láthatjuk, hogy az *árstratégia* fontos szerepet játszik az általános marketingstratégiában. Nem létfontosságú, hogy konkrét árlistát mellékeljünk, de mindenképpen számot kell adni az általános árszerkezetről, és ezen árszerkezetet indokolni is kell. Az árendegmény nyújtásával és az árváltoztatással kapcsolatos irányelveket is ismertetni kell, csakúgy, mint az ármegállapítási stratégia egészének fedezetre gyakorolt hatására.

7.4.4. Eladásösztönzés, reklám, PR stratégia

A *promóció* célja a forgalom növelése vagy azzal, hogy a fogyasztókat/vevőket rávesszük vásárlásaik növelésére, vagy azzal, hogy a kereskedőket ösztönözzük eladási erőfeszítéseik ösztönzésére. A cél általában a forgalom rövid távú növekedésének elérése. Minél telítettebb a piac, annál nagyobb a konkurencia, és annál nagyobb szükség van az értékesítés ösztönzésére.

Az általános *kommunikációs politika* célja a vállalat célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E cél érdekében alkalmazza a vállalat az úgynevezett kommunikációs mixet, melynek főbb elemei: (1) a reklám, (2) az eladásösztönzés és a (3) PR tevékenység. A *reklámoknak* tárgyuk szerint három alaptípusuk van: a márkareklám, amely meghatározott terméket reklámoz; a cégreklám, amely egy adott vállalatot ajánl a fogyasztók figyelmébe; a termékcsalád-reklám, amely a márka említése nélkül reklámoz valamilyen terméket vagy szolgáltatást. Az *eladásösztönzés* olyan módszerek alkalmazása az értékesítésben, a vevők kiszolgálásában, amelyek a vevőt további vásárlásra serkentik. A legfontosabb eszközei: a készpénz-visszatérítések, áruminták, jutalmak, kuponok, vásárlás helyén elhelyezett reklámok, árubemutatók. A *közönségkapcsolatok (PR)* a vállalatról alkotott kedvező kép kialakítását célzó magatartás, illetve az ezt céltudatosan segítő módszerek alkalmazása. Tehát a PR olyan promóciós eszköz, mely a cég vagy egy termék imázsának védelmezésén, alakításán keresztül, a reklámköltség töredékéért hat a közönségre. Összegezve az előzőeket, kidolgozandó feladat a termékünk/szolgáltatásunk esetében a konkrét kommunikációs mix kidolgozása.

7.5. Marketing cselekvési program

A marketingstratégiai célkitűzéseinek és a hozzá rendelt költségelemeknek az ismeretében a marketing terv végén a következő kérdésekre kell választ adnunk: ki, mit, mikor csináljon és mindez mennyibe fog kerülni? A cselekvési program kidolgozása során a marketing terv által felölelt időszakot célszerű havi, esetleg negyedéves ciklusokra bontani, és a korábbiakban meghatározott feladatokat az így kialakított időtényezőhöz viszonyítani táblázatos formában. A havi bontás azért jobb, mert a negyedéves ciklusok túl nagy teret engednek az ún. „kampánymunkának”, vagyis

amikor a feladattal megbízott megvalósítók a negyedév végén igyekeznek több havi lemaradást néhány hét alatt behozni, aminek az eredménye igen kétes lehet. A havi feladatfelbontás a tervező részéről valóban nagyobb odafigyelést igényel, ugyanakkor jobban biztosítja a folyamatos végrehajtást. A cselekvési programban az adott hónaphoz rendelve célszerű megjeleníteni a következőket: (1) feladat megnevezése; (2) felelősök és résztvevők meghatározása; (3) a végrehajtás időtartamának és határidejének a rögzítése; (4) a teljesítés mérhetősége, igazolásának módja; (5) a kivitelezés ráfordítás és költségigénye.

Az üzleti terv ezen szakaszában mindenképpen tanácsos legalább a reklámozással, eladásösztönzéssel és a PR tevékenységgel kapcsolatosan egy havi bontású ütemezést (Gantt-diagram) készíteni a 2. táblázatban bemutatottak szerint. Az elkészült cselekvési program akkor tekinthető megfelelőnek, ha a megvalósításban résztvevők számára világos, egyértelmű az abban szereplő feladatok végrehajtásának mikéntje.

2. táblázat: Marketing tevékenységek ütemezése

Marketing tevékenységek	Hónapok											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. tevékenység				X	X	X	X	X				
2. tevékenység	X	X										
3. tevékenység										X	X	X
4. tevékenység						X	X					

Forrás: Polereczki – Szűcs, 2010

7.6. Értékesítési prognózis, értékesítési terv

Az értékesítési terv az üzleti vállalkozás számára alapvető jelentőséggel bír, mivel a pénzügyi tervezés kiinduló alapját képezi. A termelési, illetve szolgáltatási folyamatot az értékesítési prognózishoz kell kapcsolni. A szolgáltatások értékesítése során alapvetően akkor merülnek fel a ráfordítások, amikor azt elvégezzük, és jellemzően az árbevétel is ezzel közel egy időben realizálhatjuk. A termékek esetében azonban más a helyzet, mert nagyon gyakran előáll az a szituáció, hogy az előállítást követően időben eltolva jelenik meg az értékesítés és az árbevétel realizálása. Ebben az esetben az ártárgyalások során ne feledkezzünk meg arról, hogy az eredetileg kalkulált és nyilvántartott önköltséget a tárolási/raktározási plusz ráfordítások költsége közvetlenül is növeli, nem beszélve az így lekötött forgóeszközök kamatigényéről, mint alternatív költségről.

Az értékesítési terv elkészítése során a marketingterv vonatkozó fejezetével összhangban, azaz az ott megfogalmazott elemzések és ajánlások alapján olyan kérdésekre kell választ kapni, mint:

- Pontosan milyen termékeket (félkész és késztermékek) és szolgáltatásokat értékesítsünk?
- Az egyes termékeket és szolgáltatásokat milyen értékesítési csatornákon, értékesítési irányokban (belföld/export) és milyen ütemezés (heti/havi/negyedéves stb.) szerint értékesítsük?
- Milyen volumenben és összetételben és milyen árakon?

Az értékesítési terv elkészítése során – az adott időtávra vonatkozóan – meg kell határozni: (1) az értékesítésre kerülő termékek, szolgáltatások, áruk mennyiségét (összetételét) és értékét; (2) az értékesítési relációt és a (3) az értékesítési árakat. Az értékesítési terv tehát tartalmazza az értékesítésre kerülő termékeket, termékcsoportokat, lehetőség szerint termékfajtánként vagy cikkcsoportonként, a tervidőszakban nyújtani tervezett szolgáltatásokat, azaz mindazon tevékenységet, amely áruterméket állít elő, amivel a vállalat árbevételt érhet el. Az értékesítési irányokat (relációkat) illetően – termelő típusú vállalat esetében – külön kell tervezni a belföldi és exportértékesítést. Amennyiben indokolt, akkor akár mélyebb relációban is összeállítható a terv, például fontosabb vevőnként, régióként.

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok értékesítési tervének elkészítését sajátosságok jellemzik, amelyek a vállalat tevékenységéből erednek. Az értékesítési terv elkészítése e vállalatoknál csak az árukészletek és árubeszerzés tervezésével együtt történhet. A jellemző sajátosságok miatt ezek a vállalatok értékesítési tervét áruforgalmi tervnek nevezzük. Az áruforgalmi terv tartalmi elemei a következők: (1) az értékesítés; (2) az árukészletek és (3) az árubeszerzés terve.

Célszerű, ha az értékesítés alakulásáról az idő függvényében (havi vagy negyedéves ütemezésben) adunk előrejelzést, annak érdekében, hogy szemléltessük a várható növekedést és az olyan tényezőket, mint például az idényjellegű értékesítések. Nagyon fontos megjegyezni, hogy az értékesítési prognózis természetes mértékegységben tartalmazza az értékesítésre kerülő termékeket és szolgáltatásokat (3. táblázat), de ez fogja az alapját képezni a pénzügyi tervben szereplő árbevételi tervnek és annak ütemezésének. Tanácsos többféle értékesítési prognózist is összeállítani. Rendszerint legvalószínűbb, azaz *átlagos*, *optimista* és *pesszimista*, prognózisokat érdemes készíteni. Lehetőleg legyen minden előrejelzés indoklással is ellátva.

**3. táblázat: Értékesítési prognózis: átlagos scenárió
(természetes mértékegységben)**

Megnevezés	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
1. termék/szolgáltatás					
2. termék/szolgáltatás					
...					
...					

Az értékesítési prognózisok készítése a tervidőszak várható értékesítési lehetőségeit körvonalazza. Többféle variánst érdemes kidolgozni: termékeként, termékcsoportonként, fogyasztói csoportonként és relációként (belföld, export). A prognózis alapján becsülhető az értékesíthető termékek mennyisége (értékesítési maximum és értékesítési minimum). Maximum például a piac maximális felvevő képessége, és minimum például az alkatrészek biztosítása. Korábbi időszak adataiból statisztikai módszerekkel készülnek a prognózisok. A prognózisokat korrigálni kell a jövőben bekövetkező változások (árváltozás, új piaci szereplő megjelenése, választékbővítés, helyettesítő termékek, új piacok, idényjellegű értékesítés stb.) várható hatásaival. A várható értékesítési lehetőségeket értékesítési maximumnak nevezzük,

míg a különböző kötelezettségeket (megrendelés állomány, hosszú távú keretszerződések, pótalkatrész-ellátás stb.) és a gazdaságos tétel nagyság kérdését értékesítési minimumként kezeljük.

Az értékesítési terv elkészítésének kiinduló alapja – a piaci igényeket és a rendelkezésre álló erőforrásokat is figyelembe véve – a vállalkozás marketingstratégiája. Alapvető cél annak biztosítása, hogy a fogyasztói igényeket a lehető legteljesebb mértékben kielégítsük, és ennek révén – rövid távon – a lehető legnagyobb vállalati eredményt érjük el. Ezzel tudjuk megalapozni a vállalat hosszú távú eredményes működését, gazdasági stabilitását.

Végezetül hangsúlyozzuk, hogy különösen fontos szerepet játszanak a prognózisok a pénzügyi terv kidolgozása során, hiszen az optimistább és céltudatosabb tervekhez sokszor több pénzre van szükség, ugyanakkor rendszerint magasabb nyereséget ígérnek. Még egy előrelépést jelent, és hitelesebbnek tűnik a tervolvasó számára, ha a vállalkozás szerződésekkel vagy szándéknyilatkozatokkal alá tudja támasztani tervezett értékesítési volumenét.

7.7. Marketing költségvetés

A marketing tevékenységek ütemezése, illetve a cselekvési program és az értékesítési prognózis alapján összeállítható a marketing terv költségvetése, mely tartalmazza a marketing és az értékesítés közvetlen és közvetett költségeit. A bevételi oldalon áll a tervezett értékesítési mennyiség, az átlagár és a kiadási oldalon található a részletesen lebontott marketing költségek (4. táblázat). A marketing költségek meghatározásakor minden olyan költséget fel kell tüntetni, amelyek az értékesítéssel és az eladás ösztönzésével kapcsolatosak. Ennek megfelelően ezen a funkcionális költségvetésen belül megkülönböztethetünk több elemi költséget is. A marketing költségek megtervezés során ne feledkezzünk meg a marketingtervben meghatározott promóciós és PR feladatokról sem, mert ezek költségigénye, mind az értékesítéssel kapcsolatban merül fel. Nagyon figyeljünk arra, hogy a marketing tevékenységek végrehajtásának ütemezéséhez minden ponton igazodnia kell a marketing költségvetésnek, de ne feledkezzünk meg a konkrét marketing tevékenységekhez nem kapcsolható egyéb közvetlen és közvetett költségekről sem.

4. táblázat: **Marketing költségvetés kiadási oldala (ezer Ft)**

Marketing tevékenység	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
1. tevékenység					
2. tevékenység					
...					
Egyéb kiadások					
Összesen					

8. MŰKÖDÉSI TERV

A működési terv azt mutatja be, hogy a vállalkozás hogyan és milyen erőforrások felhasználásával kívánja megvalósítani a termék-előállítás, illetve szolgáltatásnyújtás folyamatát. Ebben a fejezetben kell az olvasót meggyőzni arról, hogy a vállalkozás képes realizálni az értékesítési tervben megfogalmazott tervcélokat, azaz a tervezett mennyiségben és minőségben elő tudja állítani azokat a termékeket, amelyeket a piaci lehetőségeket figyelembe véve értékesíteni tud. A működési terv kidolgozása a vállalkozás számára is hasznos, mert így lehetősége nyílik a tevékenység részletes áttekintésére, a különböző erőforrások felhasználásának számbavételre és a működéssel kapcsolatos kockázati tényezők azonosítására. Ahogy az üzleti tervnek, úgy a működési tervnek sincs egységes és kötelezően előírt felépítése, ami függ többek között a vállalkozás tevékenységétől, életciklusától és a terv készítésnek céljától is. A működési tervet az alaptevékenységhez kapcsolódóan szokták termelési tervnek, szolgáltatási tervnek, vagy kereskedelmi/áruforgalmi tervnek is nevezni (*Szörös – Kresalek, 2013*).

A működési terv fontossága és részletessége az adott vállalkozási tevékenység jellegétől is függ. A termék előállítással foglalkozó vállalkozások esetében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kidolgozására, mint egy egyszerű szolgáltatással vagy kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás esetében. Természetes, hogy minden termék és szolgáltatás egészen más működési tervet kíván, nem mindegy, hogy például egy edzéstechnológián alapuló fitnesztermet akarunk nyitni, vagy egy tejfeldolgozó üzemet kívánunk létrehozni. A példa szerinti két üzleti elképzelés mutathat hasonlóságot a pénzügyi tervezés módszertanát tekintve, de egészen más megközelítést igényel a szolgáltatási, termelési terv összeállítása. Mivel egységes módszertan nem adható a termelési, szolgáltatási terv összeállítására, a következőkben sorra vesszük a leginkább jellemző lépéseket, tényezőket, amelyeket mindenképpen át kell gondolni az üzleti elképzelésünkkel kapcsolatban. Előtte azonban ismerjük meg, mi is a termelési stratégia, melyek az elemei.

Maga a termelési stratégia minden esetben a vállalkozás stratégiájából, a vállalkozás célkitűzéséből, küldetéséből vezethető le. A termelési stratégia célja:

- Meghatározni, hogy a vállalkozás mit kíván előállítani (termék, szolgáltatás) és hogyan (technológia);
- Kijelölni a termeléssel, szolgáltatással szembeni mennyiségi és minőségi elvárásokat;
- Meghatározni az alkalmazandó technológiához szükséges fizikai környezetet (gyártás helye, gépek, berendezések);
- Kijelölni a termelésirányítás és termelészszervezés irányelveit (*Szűcs, 2013*).

Egy vállalkozást sokszor nehéz besorolni a termelő vagy szolgáltató vállalkozás kategóriájába, ugyanakkor bármilyen vállalkozásról is beszélünk, mindkettőnek ugyanaz az alapvető célja: a fogyasztói igények kielégítése a vállalati nyereség maximalizálása mellett. Éppen ezért a termelés fogalmát tágran értelmezzük, mind a szolgáltatások, mind a termékek előállítását beleértjük, és ahol szükséges, megkülönböztetéssel élünk. A termelést úgy is felfoghatjuk, mint erőforrások

transzformálását bizonyos fogyasztói igények kielégítésére, új hozzáadott értékek létrehozása érdekében. A vállalkezési folyamatok többségénél a termelés és szolgáltatás szinte mindig együtt, egymást kiegészítve jelenik meg. Ha mégis meg akarjuk különböztetni a termelési és szolgáltatási folyamatokat, az alaptvékenységeket kell megvizsgálunk.

A termelési folyamatok több szempontból csoportosíthatóak, melyek közül kettőt emelünk ki az üzleti tervezés szempontjából:

- A gyártási rendszer jellege alapján beszélhetünk folyamat-, műhely- és projektrendszerű gyártásról. A folyamatrendszerű gyártás során egymásra épülő gépek sorozatán megy végig egy termék. A műhelyrendszerű gyártás esetén egy adott munkadarab mozog több műhely és gép között, mindegyik műhely sajátos műveletet hajt végre. A projektrendszerű gyártás az egyedi termékek előállítására jellemző.
- A gyártás tömegszerűsége alapján megkülönböztetünk tömeg-, sorozat- és egyedi gyártást. A tömeggyártás jellemzően a háztartási és fogyasztási eszközök előállításakor fordul elő. Az egyedi gyártás a bonyolultabb, megrendelésre készülő, esetleg luxuspiacon elérhető termékeknel jellemző (Szűcs, 2013).

A szolgáltatások jellemző tulajdonsága, hogy fizikai számbavételük szinte lehetetlen olyan formában, mint a termékek esetében. A szolgáltatásokat a mennyiségükkel, azon belül az időtartammal és az intenzitással jellemezhetjük. A szolgáltatások jellemzése is több szempont alapján végezhető el. Természetesen a szolgáltatások többsége nem sorolható be szigorúan csak az egyik kategóriába, egyszerre több jellemzővel is bírhatnak.

- Kézszelfoghatóság: A szolgáltatások egyes típusainak „végterméke” kézzelfogható (például a kereskedelemben beszerzett áruk, egy művészeti alkotás, hajvágás). Ezzel szemben vannak olyan szolgáltatások, melyek „végterméke” megfoghatatlan (például oktatás, tanácsadás).
- Szállíthatóság: A szolgáltatások egyes fajtái szállíthatók, vagyis az előállítási helytől távolabb is eladhatók (például az információs szolgáltatások, oktatás, pénzügyi szolgáltatások). Más szolgáltatások csak egy adott helyen vehetők igénybe (például a kiskereskedelmi tevékenységek, a kulturális szolgáltatások többsége).
- Eszköz- vagy emberorientáltság jellemzi-e az előállítási folyamatot. A szolgáltatások jellemző tulajdonsága, hogy előállításuk és fogyasztásuk egy időben történik. Az eszközorientált szolgáltatások előállítása gépekhez, berendezésekhez kötött (ilyen például a szállítás, energiaellátás). Az emberorientált szolgáltatások a humán tőkéhez és az emberek közötti interakcióhoz kötöttek (például oktatás, tanácsadás, egészségügyi szolgáltatás).
- Piacosítható és nem piacosítható szolgáltatások: a szolgáltatások egyes típusainál egyértelműen azonosítható annak igénybevevője, a fogyasztó. Ezzel párhuzamosan a szolgáltatás díjazása is meghatározható, azaz piacosítható (ilyenek például az oktatás, az energiaellátás, a pénzügyi szolgáltatások). Más szolgáltatások igénybevevőinek köre nagyon nehezen vagy egyáltalán nem

- meghatározható. Jellemzően ezek a közszolgáltatások (például közigazgatás, védelem).
- A termeléshez való viszony: átfogóan megállapíthatjuk, hogy minden termelési tevékenység szolgáltatást jelent a fogyasztó számára. Ugyanakkor a szűkebb értelemben vett termeléshez is kapcsolódhatnak szolgáltatások, melyek kiegészítői, kísérői a fogyasztásnak (például szállítás, a kereskedelemben a marketing, mint kapcsolódó tevékenység).
 - A fogyasztáshoz való viszony: a szolgáltatások egyes típusai az időben folyamatosan megvalósuló szolgáltatások (például a védelem, biztosítás). Más szolgáltatások nem folyamatosak ugyan, de ismétlődnek (ilyen lehet például a karbantartási szolgáltatás). De vannak egyszeri, végső felhasználásra szánt szolgáltatások (például művészet, szórakoztatás, vendéglátás) is (*Szűcs, 2013*).

Az üzleti elképzelés mindig valamilyen szolgáltatás vagy termék előállítására irányul, bizonyos társadalmi szükségletek elérését célozza, így elengedhetetlen, hogy magával a termelési, szolgáltatási tervvel is részletesen foglalkozzunk az üzleti tervben. Nem elég e fejezetre úgy tekinteni, hogy ez már „műszaki, technológiai vagy agronómiai” részletkérdés, amely majd a működés során lesz lényeges. Minden pénzügyi befektetőt, hitelezőt, tulajdonost érdekelni kell, hogy konkrétan hogyan kívánjuk megvalósítani a fejlesztési elképzelésünket, rendelkezünk-e a működésre vonatkozóan is konkrét tervvel, elképzelésekkel és információkkal.

A működési terv több ponton is szorosan kapcsolódik az üzleti terv többi fejezetéhez: a vállalkozás bemutatása és a marketingterv fejezetek tartalmára épít, ugyanakkor adatokat, információkat szolgáltat a pénzügyi terv és kockázatbecslés fejezetekhez (*Szörös – Kresalek, 2013*). Ha a vállalkozó önmagának készíti az üzleti tervet annak érdekében, hogy meggyőződjön arról, hogy a megfogalmazott üzleti koncepció megvalósítható vagy sem, megfelelően alátámasztott pénzügyi adatokra és számításokra van szüksége. Ez pedig csak úgy oldható meg, ha kellő alapossgal ismeri a koncepcióban megfogalmazott tevékenység megvalósítását, működését és ahhoz szükséges erőforrásokkal kapcsolatos információkat. Ha külső szereplőnek készül a terv, akkor pedig elvárás, hogy a későbbiekben bemutatásra kerülő pénzügyi tervben szereplő gazdasági szám adatok és számítások a terv olvasói számára érthetőek és alátámasztottak legyenek, amelyet a megfelelő részletezettséggel kidolgozott működési terv biztosít. Másképpen fogalmazva a pénzügyi folyamatok tervezése, bemutatása és megértése szükségessé teszi az azt meghatározó reálfolyamatok kellő részletezettségű ismeretét, bemutatását és megértését. A pénzügyi kalkulációknak, számításoknak a működési tervben bemutatásra kerülő, természetes (naturális) mértékegységekben kifejezett adatokon, információkon kell alapulnia. Tehát mindig tartsuk szem előtt, hogy a ráfordítások és az értékesíthető kibocsátások pénzértékben történő kifejezésekor megkapjuk a pénzügyi tervben részletezett költségeket és árbevételeket, ezeknek feltétlenül szinkronban kell lenniük egymással.

Induló vállalkozás, új üzletág kialakítása esetében központi kérdése egy új üzleti koncepció megvalósíthatósága. Minden új vállalkozás, különösen a kisvállalkozások esetében szükséges a vállalkozást megalapozó olyan életképes alapötlet felvázolása, melyre a működés, a gazdálkodás menete sikeresen felépíthető. Az üzleti tervben

kiemelt figyelmet kell szentelni többek között annak, hogy az adott vállalkozás hogyan fogja létrehozni termékeit és szolgáltatásait. E fejezetben ki kell térni a termékfejlesztésre is, be kell mutatni, hogy mennyire korszerűek a termékek és szolgáltatások, részletezni kell, mi jellemzi a műszaki színvonalat, és milyen konkrét kutatási és fejlesztési tervekkel rendelkezünk. Be kell mutatni a gyártásfejlesztést, hogyan és milyen feltételek mellett állítják elő a termékeket és szolgáltatásokat, milyen fejlesztéseket terveznek ezen a területen. Végül ki kell térni az erőforrásokkal való gazdálkodásra, úgymint munkaerő, tárgyi eszközök és forgóeszközök.

A működési tervben az eddigiekkel összefüggésben a következő kérdéseket kell megválaszolni (*Nagy – Szűcs, 2004*):

- Mi az általános gyártási koncepció alkalmazandó technológia, eljárás, és hogyan alakulnak a gyártási és szolgáltatási folyamatok?
- Hol valósul meg a termelés/szolgáltatás?
- Milyen befektetett eszközök szükségesek a gyártási és szolgáltatási folyamatok megvalósításához, és azok milyen piacokról szerezhetők be?
- Mekkora és milyen minőségű munkaerőigény jelentkezik?
- Milyen alapanyagokra, egyéb anyagokra, illetve igénybevett szolgáltatásokra van szükségünk a termeléshez, szolgáltatáshoz, és azok milyen beszállítói piacon szerezhetők be?
- Hogyan alakulnak a legfontosabb ráfordítások és hozamok?
- Hogyan alakulnak a legfontosabb termelési és hatékonysági mutatók?
- Milyen kapacitások (potenciális és tényleges) jellemzik a vállalkozást?
- Hogyan és milyen feltételekkel veszik igénybe a szállítókat és eladókat?
- Hogyan történik az adott vállalkozásnál a készletgazdálkodás és raktározás?
- Milyen minőségbiztosítási rendszer szerint működik a tevékenység?
- A termelési/szolgáltatási folyamathoz milyen technológiafejlesztés (K+F) kapcsolódik?

A termelési terv megmutatja, hogy adott termékből, tevékenységből, illetve szolgáltatásból adott időszakban (például éves szinten) milyen mennyiséget tud, illetve kíván a vállalkozás előállítani. A termelési terv feladata biztosítani:

- az értékesítési terv teljesítését mennyiségben, minőségben, választékban és határidőre;
- az erőforrások hatékony felhasználását;
- a termelés folyamatosságát és ütemességét;
- a termelés gazdaságosságát (*Kresalek, 2003*).

8.1. A termelési/szolgáltatási folyamat bemutatása

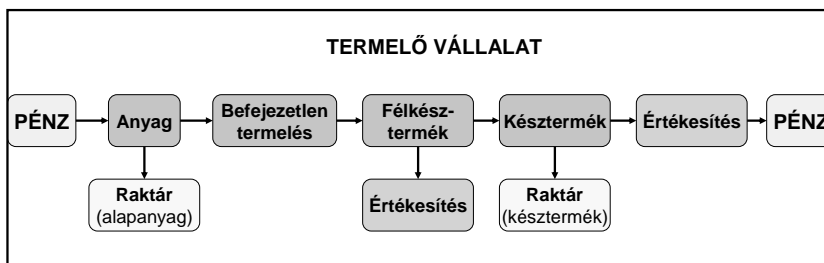
Egy vállalkozás működése – így az üzleti terv – szempontjából kiemelt jelentősége van, hogy milyen technológiai folyamat eredményeképpen hozza létre termékeit, szolgáltatásait. Termelő vállalkozás esetében a gyártás folyamatát, szolgáltató vállalkozás esetében a szolgáltatás-nyújtás folyamatát kell szemléltetni. Törekedjünk arra, hogy minél közérthetőbb módon mutassuk be a teljes folyamatot. Talán az egyik legszerencsésebb megoldás az, ha a teljes termelési/szolgáltatási folyamatot egy

folyamatábrában foglaljuk össze. Érdeemes a folyamatábrán az egyes munkafolyamatok egymásra épülésének, kapcsolódási pontjainak bemutatása mellett feltüntetni az egyes munkafolyamatok végrehajtásához szükséges erőforrásokat (befektetett eszközök, humán erőforrás, alapanyagok és egyéb anyagok).

Be kell mutatni azt is, hogy mely munkafolyamatokat fogunk „házon belül” elvégezni (saját kivitelezés) és melyek megvalósítására kívánunk alvállalkozókat bevonni (mint igénybevett szolgáltatás). Az induló vagy kezdeti szakaszban levő vállalkozások többek között úgy csökkenthetik a tőkeigényeiket, ha minél több részfeladatot alvállalkozókkal végeztetnek el. Ha a vállalkozás egy adott munkafolyamatot kiszervez és alvállalkozóval végeztet, nincs szüksége az adott feladat végrehajtásához befektetett eszköz és humánerőforrás lekötésére. A szükséges alapanyag beszerzése, készletezése pedig megállapodás kérdése. A termelési folyamat bemutatásán túl lényeges kitérni arra is, hogy a vállalkozás miképpen fog működni a kulcsfontosságú szállítói kapcsolatok, a munkafeladatok megosztása és egyéb területek vonatkozásában. Arra is külön ki kell térni, ha a termelési/szolgáltatási folyamat környezetvédelmi szempontból (károsanyag kibocsátás, veszélyes hulladék keletkezése és megsemmisítése stb.) érintett.

Az üzleti tervnek természetesen nem az a célja, hogy az esetleges bonyolult gyártási- és feldolgozási technológiáról részletekbe menően számot adjon, ugyanakkor nem is túlságosan leegyszerűsítve, a döntéshozatalhoz szükséges kellő alapossággal kell bemutatnia a termelési folyamattal kapcsolódó információkat. Amennyiben az üzleti terv külső szereplő számára készül, nem célszerű a működési tervben szerepeltetni a részletes technológiai leírást, de ha annak bemutatása egyébként részletekbe menően is fontos, mellékletként kell csatolni. A tervben azonban mindig utalni kell arra, hogy hol található ez az információk. Abban az esetben, ha saját magunk (tulajdonosok, menedzsment) számára készítjük az üzleti tervet, célszerű az apró részletekig mindent rögzíteni (Szűcs, 2013).

A 2. ábra egy termelő tevékenységet folytató vállalkozás esetében a termelési folyamat során elkülöníthető főbb termelési fázisokat mutatja be. Általánosan elfogadott elvárás, hogy a termelési folyamat eredménye profitot is tartalmaz, azaz a folyamat végén realizálható pénzüsszeg (árbevétel) nagyobb, mint a folyamat elején és közben felhasznált erőforrások értéke (termelési költség).



2. ábra: Egyszerűsített termelési folyamat

Forrás: Szűcs, 2013

8.2. A termelési/szolgáltatási folyamat teljesítményei

A gyártási/szolgáltatási folyamat bemutatásához szorosan kapcsolódik az input és az output oldal részletes ismertetése. Az input oldallal a következő alfejezetben foglalkoztunk az erőforrások kapcsán, míg az output oldal bemutatásának (értékesítési és termelési terv) ebben az alfejezetben kell megtörténnie. A piac határozza meg, hogy a vállalkozás milyen értékesítési lehetőségekkel rendelkezik. Így tehát a termelés során az értékesítési tervben megfogalmazottakat kell teljesítenünk. A termelési feladat tervezése tehát végső soron a vállalkozás adott időszakra vonatkozó összes kibocsátásának (hozamának) a megtervezését jelenti természetes (naturális) mértékegységben. A termelés során pedig a termelési tervvel összefüggésben merülnek fel a különböző erőforrásokkal szemben támasztott igények, amelyeket, mint ráfordítások kell számszerűsíteni.

A természetes mértékegységben (kg, m², db, óra, alkalom stb.) kifejezett termelést célszerű táblázatos formában összefoglalni, amely segít annak időbeli alakulását is bemutatni. Ha a tevékenységre jellemző a folyamatos termelés és értékesítés, az 5. táblázat szolgálhat mintaként, amelyben szereplő adatok egyben a tervezett termelés és értékesítés mennyiségét is jelentik termékenként vagy szolgáltatásonként. Az időbeli bontást illetően a táblázatok havi vagy negyedéves bontásban is kialakíthatók, amelyek az üzleti terv időhorizontjának megfelelő évekre – általában 3 évre – készülnek.

5. táblázat: **Egyszerűsített termelési és értékesítési terv**
(természetes mértékegységben)

Megnevezés	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
1. termék/szolgáltatás					
2. termék/szolgáltatás					
...					
...					

A szolgáltatásokra általában jellemző, hogy a szolgáltatás nyújtása és annak igénybevétele időben egybe esik és nem raktározható. Termelés esetében viszont a termelés és értékesítés időben nem esik egybe, amelyet a késztermék raktározása kapcsol össze. Abban az esetben, ha a termelésre, vagy az értékesítésre jellemző a szezonáltság, azaz éven belül bármelyik jelentősebb ingadozást mutat, s ennek eredményeként a készletek szintje is változó, célszerű a 6. táblázatban bemutatott mintát használni.

6. táblázat: **Adott késztermék termelési és értékesítési terve**
(természetes mértékegységben)

Megnevezés	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
Nyitó készlet					
Termelés					
Értékesítés					
Záró készlet					

Ebben az esetben, egy táblázatban csak egy adott termék termelésének és értékesítésének alakulását tudjuk szerepeltetni. Ezen kívül a táblázat információt szolgáltat az adott késztermék készletének alakulásáról is. Amennyiben a teljesítmények nem folyamatosan, hanem szakaszosan, illetve szezonálisan jelentkeznek, indokolt lehet akár havi bontásban részletezni azokat. A 6. táblázatban szereplő tételek közötti összefüggés a mérlegegyezőség elvén alapszik, amely az alábbiak szerint értelmezhető:

$$\begin{aligned} \text{Nyitó készlet} + \text{Termelés} - \text{Értékesítés} &= \text{Záró készlet} \\ \text{Nyitó készlet} + \text{Termelés} &= \text{Értékesítés} + \text{Záró készlet} \\ \text{Termelés} - \text{Értékesítés} &= \text{Záró készlet} - \text{Nyitó készlet} \end{aligned}$$

A nyitó és zárókészletek, mint állományi szemléletű („stock” jellegű) adatok mindig adott időpontra vonatkoznak, a nyitó készlet az adott időszak elejére (pl. adott negyedév első napja), míg a záró készlet az adott időszak végére (pl. adott negyedév utolsó napja) jellemző adatot mutatja. Ezzel szemben a termelés és az értékesítés, mint forgalmi szemléletű („flow” jellegű) adatok adott időszakra (pl. egy negyedév) vonatkoznak.

Célszerű a kibocsátások, illetve hozamok bemutatásakor kitérni a minimális és a maximális termelési volumenre, illetve szolgáltatás mennyiségre. Előbbi a gazdaságos tétel nagyság⁴ kérdéséhez tartozik, míg utóbbi szorosan összefügg a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségével és minőségével, amelyek meghatározzák a kapacitást. Lényeges lehet például összevetni az üzemi/szolgáltató egység kapacitását vagy egyéb korlátozó tényezőket az értékesítési lehetőségeinkkel. Hiszen, rövidtávon e kapacitás határozza meg a potenciális pénzügyi teljesítmény felső határát, feltételezve azt, hogy a piaci potenciál (értékesítési lehetőség) meghaladja azt. A működési terv elkészítése során sokszor fontos mérlegelni, hogy a termelésnövekedés milyen hatást gyakorol a működésre: Nem lesz-e szükség üzem bővítésre a következő ciklusban? Nem kell-e újabb gépeket és berendezéseket beszerezni? És, ami a leglényegesebb, a termelésnövekedés eredményeképpen nem kell-e újabb finanszírozási lehetőségek után nézni?

A hozamokat, – melyeket mindig természetes (naturális) mértékegységben fejezünk ki –, érdemes fajlagosan is, azaz termelőkapacitás egységre vonatkoztatva is ismertetni. Ezek a fajlagos mutatók teszik összehasonlíthatóvá az adott vállalkozás eredményeit az ágazati/iparági átlaggal, így következtetni lehet a termelési/szolgáltatási folyamat hatékonyságára, technológiai korszerűségére, színvonalára. A teljesítmény mértékének meghatározása mellett érdemes említést tenni a minőségellenőrzési tervekről és a selejtgépek megengedhető mértékéről is.

A szolgáltató cégeknek, ha indokolt, a termelő vállalkozásoknak azonban minden esetben, be kell számolniuk a készletek mozgatásához, a biztonságos árukezeléshez és az ügyfelek kiszolgálásához szükséges erőforrásokról és munkafolyamatokról. A raktározás, készletgazdálkodás és az ezekhez kapcsolódó logisztika jelentősen

⁴ A kibocsátás csökkenésével nő az önköltség, amely az egy termékre jutó állandó költségek növekedésével magyarázható. A kérdés az, hogy mennyi az a legkevesebb kibocsátás, amely mellett még az önköltség nem haladja meg az értékesítési árat, azaz nem okoz veszteséget.

befolyásolja a legtöbb vállalkozás eredményességét, így ennek a rövid ismertetése, akár külön alfejezetben is bemutatható (Nagy – Szűcs, 2004).

8.3. Erőforrás szükséglet és -felhasználás

Függetlenül a vállalkozás méretétől, a folytatott vállalkozási tevékenységétől stb., a vállalkozásnak a működéséhez erőforrásokra van szüksége, amelyek hatékony felhasználása alapvető szerepet játszik a jövedelmezőség szempontjából. Ahogy azt *Helgertné Szabó (2003)* is megfogalmazza: Minden gazdasági tevékenység meghatározott jellegű és mennyiségű erőforrások elosztását és kombinációját feltételezi előirányzott cél elérése érdekében. A rendelkezésre álló erőforrások volumene, minősége és struktúrája alapvetően meghatározza a tevékenység irányát, terjedelmét és szerkezetét. Az erőforrások (általánosan: tőke, munka, természeti erőforrások, vállalkozó, információ) tartalmazzák azokat az elemeket, amelyek felhasználásával a vállalkozás gyártani kíván egy meghatározott terméket. A tervezéshez kapcsolódóan az erőforrások közé tartozik tipikusan a gyártási telephely, az épületek, a gépek, berendezések, az anyagok és a gyártással összefüggésbe hozható eszközök, valamint a munkaerő. Az egyes erőforráscsoportokat illetően az elvégzendő tervezési feladatoknak vannak közös, illetve sajátos szempontjai. Az erőforrások tervezése végső soron a szükségletek és fedezetek összehangolásának megteremtésére irányul, a tevékenység(ek) gazdaságosságának javítása érdekében.

Az erőforrásokkal való gazdálkodás alapvetően két, egymáshoz szorosan kapcsolódó részterületre osztható: az erőforrás-lekötéssel és az erőforrás-felhasználással kapcsolatos teendőkre. A lekötés „stock”, a felhasználás „flow” jellegű összefüggéseket takar. Ennek megfelelően a lekötés állapot-idősorokkal, míg a felhasználás tartam-idősorokkal mérhető. Az erőforrás-lekötés bizonyos erőforrások adott időszaki állandó jelenlétét, vállalati rendelkezésre tartását jelenti. A vállalatnál ténylegesen jelen lévő, rendelkezésre álló erőforrások mennyisége az idő folyamán változik, ezért a lekötést, mint tartós jelenlétet az adott időszakban átlagosan jelen lévő erőforrás-mennyiséggel számszerűsítjük. A felhasználás az erőforrások javakká való átalakítása folyamatában valósul meg. Mutatószámai az adott időszakban előállított termékekbe, illetve a vállalati teljesítménybe beépített élő-, és holtmunkát számszerűsítik. Ezek a mutatószámok időtartamra vonatkoznak, csak azzal együtt értelmezhetőek. A két gazdálkodási dimenzió megjelenik a reál- és az értékfolyamatokban egyaránt. A reálfolyamatokban az erőforrások a maguk konkrétságában (jelenlét, átalakítás) vizsgálandók, ugyanakkor az értékfolyamatok szempontjából sajátosan értelmezve, pénzben kifejezve (befektetés, értékátadás) jelennek meg (*Illés, 2002*).

8.3.1. Befektetett eszközök

A termelő vállalkozások erőforrásainak jelentős hányada befektetett eszköznek minősül. A befektetett eszközöknek – a Számviteli törvény alapján – három fő csoportját különböztetjük meg: immateriális javak; tárgyi eszközök; befektetett pénzügyi eszközök. A három csoporton belül a tárgyi eszközök képviselik a befektetett eszközök döntő hányadát. Az üzleti tervezés szempontjából a tárgyi eszközök tervezése jelent nagyobb feladatot. Az immateriális javak tervezésére csak bizonyos esetekben

van szükség. A tárgyi eszköz milyenségét a termelőtevékenység jellege határozza meg. Más az eszközigenye egy cukrászdának, a bányászatnak, a mezőgazdaságnak, a könnyűiparnak stb. Ezen sajátosságokból adódóan az erőforrás-igény és a kapacitáskihasználás tervezése sajátos feladatot jelent.

A tárgyi eszközökre jellemző, hogy behatárolják a termelhető és értékesíthető termékek, szolgáltatások körét, mennyiségét, összetételét, minőségét, valamint a termelés hatékonyságát. Egy része (például gépek, berendezések, szerszámok) közvetlenül hat az emberi erőforrásokra, azok hatékonyságára, míg más része (például ingatlanok) közvetetten hat a hatékonyságra. A tárgyi eszközökkel kapcsolatos tervezési feladatok jelentős része a közép távú tervek (pl. üzleti terv) készítéséhez tartozik, például eszközállomány kialakítása, bővítése, fejlesztése. Ugyanakkor az eszközök felhasználása, alkalmazása a működés során már operatív kérdés, amellyel jelen tananyagban nem kívánunk foglalkozni (*Kresalek, 2003*).

A termelési stratégia megvalósításának alapfeltétele, hogy a szükséges kapacitás rendelkezésre álljon. Kapacitás alatt itt azoknak a termelő berendezéseknek a teljesítményét értjük, amelyekkel a termékeket előállíthatjuk. A termelő berendezések azok a tárgyi eszközök, amelyek ténylegesen részt vesznek a termékek előállításának folyamatában. A tárgyi eszközök a technológia hordozói, jellemzően több termelési cikluson keresztül szolgálják a vállalkozás működését. A termelő berendezések technikai színvonala alapvetően befolyásolja a munkaerő szükséges mennyiségét és termelékenységét. A termelés szempontjából a tárgyi eszközökön belül a termelő berendezéseknek különleges jelentőségük van. A termelő berendezések azok teljesítőképességén (kapacitás) keresztül alapvetően meghatározzák a vállalkozás teljesítőképességét, kibocsátását. A szükséges kapacitás mértéke szorosan összefügg az értékesíteni kívánt termékek fajtájával és mennyiségével, az erőforrásmérlegben előbbi a fedezetet, utóbbi a szükségletet jelenti, amelynek egyensúlya a gazdaságosság feltétele. Mindemellett figyelni kell a méretgazdaságosságra, valamint a telepítés körülményeire is. Így a termelő berendezések kiválasztása során figyelemmel kell lenni:

- a szükséges kapacitások méretére és összetételére (nem szabad megfelelni arról, hogy a termelési kapacitást nemcsak létrehozni, de üzemeltetni is kell);
- a kapacitásbővítés vagy éppen leépítés lehetőségeire, annak módjára;
- karbantartási kérdésekre.

A tárgyi eszközökhöz kapcsolódó kérdés a beruházás, amely nagy jelentőséggel bírnak a vállalkozások életében. A beruházások során lényegében tárgyi eszköz-bővítést hajtunk végre a vállalkozás stratégiájának megvalósítása érdekében. Ugyancsak a stratégiai kérdések közé sorolandó a tárgyi eszköz-fenntartás, a szükséges karbantartás is. A mai gazdasági körülmények között már rövid termelés kiesés is súlyos veszteséget okozhat a vállalkozásnak, éppen ezért fontos a tárgyi eszközök gondos beszerzése és a szükséges karbantartások megtervezése. A vállalkozásnak meg kell terveznie, hogy milyen gépekre, berendezésekre van szüksége a termelési folyamathoz. Figyelni kell arra, hogy e gépeknek, berendezéseknek milyen minőségi elvárásoknak, standardoknak, szabványoknak kell megfelelniük, mennyi időn át kell szolgálniuk a vállalkozás tevékenységét, milyen amortizációs kulccsal és mennyi idő alatt írhatók le. Továbbá figyelembe kell venni azt is, hogy a termelési folyamat során üzembe helyezett gépek,

berendezések üzemeltetéséhez milyen infrastrukturális feltételek szükségesek (műszaki paraméterek, helyigény, szabványok, termelési folyamatok egymásutánosságának megszervezése, hatósági feltételeknek való megfelelés, biztonsági követelmények stb.), továbbá milyen szakértelemmel rendelkező munkaerő szükséges azok üzemeltetéséhez. Fokozott figyelmet kell fordítani a kérdéskör kapcsán az esetleges hatósági, környezetvédelmi, egészségügyi előírásoknak való megfelelésre is (Szűcs, 2013).

Ebben a részben lehet szót ejteni arról is, hogy milyen telephelyen folytatják majd a működést, így annak méreteiről, helyéről, és a vonatkozó természeti és infrastrukturális körülményekről, rakodási helyről, illetve a vasúti iparvágány, autópálya vagy repülőtér közelségéről. Ezt a részt a konkrét tervezési munka megkezdése előtt elvégzett helyzetfelmérés alapján célszerű kimunkálni.

Érdemes a tevékenység folytatásához szükséges tárgyi eszközöket és azokkal kapcsolatos információkat táblázatos formában összefoglalni (7. táblázat). Ez különösen fontos akkor, ha az üzleti tervben megfogalmazott üzleti koncepció megvalósításához beruházásra van szükség. A vállalkozások beindulásához vagy bővítéséhez szerzett tőkét gyakran fordítják tárgyi eszközök megvásárlására. Ebben az esetben meg kell jelölni, hogy mely eszközöket kívánjuk beszerezni és melyek azok, amelyek már a vállalkozás tulajdonában vannak. A beszerezni kívánt eszközök kapcsán így egyértelműen levezethető a beruházási költség, amelynek finanszírozási kérdéseire a pénzügyi tervben kell részletesen kitérni. Látható, hogy a két tervfejezet ezen a ponton is összekapcsolódik.

7. táblázat: **Példa a befektetett eszközök összefoglalására**

Eszköz megnevezése	Beszerzendő / meglévő	Eszköz kora	Bekerülési érték (ezer Ft)	Nettó érték (ezer Ft)
...				
...				
...				
Érték összesen				
Ebből beszerzendő				

A beszerzendő eszközök kapcsán érdemes bemutatni ezeknek az eszközöknek a beszerzési forrásait és azt, hogy milyen szerepet fognak játszani a termelésben. Említést kell tenni a beszerzendő gépek és berendezések típusáról, funkciójáról, azok kapacitásáról és korlátairól valamint a várható szállítókról. Abban az esetben, ha nem vásárlással jutunk hozzá a gépekhez, hanem például tartós bérlet, vagy lízing útján, akkor azt is meg kell említeni, külön kiemelve, hogy azok milyen további pénzügyi terheket, kötelezettségeket fognak jelenteni a termelési vagy szolgáltatási folyamat során.

A meglévő eszközök – esetleg használt eszközök beszerzése – esetében be kell mutatni az eszközök bruttó-nettó értékét, korát, állapotát, technológiai színvonalát. Ezek a jellemzők ugyanis nagymértékben befolyásolják az adott eszköz üzemletetési, karbantartási költségein túl azok teljesítményét és a termelés hatékonyságát.

A tárgyi eszközökön kívül az immateriális javakkal is számolnunk kell, ha a tevékenység folytatásához szükség van például különböző licenck, szabadalmak megvásárlására. Ezek szintén a beruházási költség részét képezik.

8.3.2. *Anyagfelhasználás*

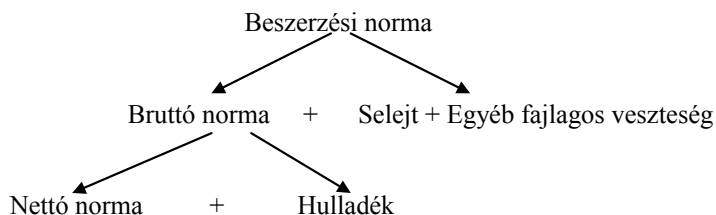
A vállalkozások vagyonának jelentős része forgóeszközökben van jelen, melynek főbb csoportjai: készletek, követelések, értékpapírok és pénzeszközök. Az is ismert, hogy a forgóeszközök körforgása révén zajlik a termelési folyamat, a folyamatos termelés elengedhetetlen feltétele, hogy a forgóeszközök csoportjai egymás mellett, egyidejűleg létezzenek. A forgóeszközökön belül a készletek vannak túlsúlyban, a velük való gazdálkodás színvonala tehát alapvetően befolyásolja a gazdálkodás eredményének alakulását. A készletekhez tartoznak: anyagok; befejezetlen termelés és félkész termékek; növendék, hízó és egyéb állatok; késztermékek; áruk; készletre adott előlegek.

A továbbiakban a vásárolt készletek, azaz az anyagok és áruk (kereskedelmi készletek) tervezési feladatait tekintjük át, mivel az anyag- és árubeszerzés képezi kiindulási alapját a többi készletféleség „létének” is. Ebből viszont az következik, hogy a vállalkozás számára szükséges anyagmennyiség tervezéséhez a termelési tervből kell kiindulni. Már láttuk, a termelési terv tartalmazza, hogy a vállalat milyen termékeket, milyen mennyiségben és milyen ütemezésben tervez előállítani. Az anyagszükséglet tervezése tehát összhangban kell, hogy legyen a termelési terv részletezettségével, és időbeli tagolásával, ütemezésével. Ennek fontosságát az is alátámasztja, hogy az anyagszükségleti terv alapján tudjuk megtervezni a pénzügyi tervben az anyagköltséget, és ennek alapján ütemezzük a pénzforgalmi tervben a kiadásokat.

A gyakorlati tervezés során az anyagszükséglet tervezését általában az anyagfelhasználásban döntő szerepet játszó anyagféleségekre készítik csak el. Az alapanyagokon kívül szükséges egyéb anyagféleségeket (segédanyag, üzem- és kenőanyag, fűtőanyag stb.) felhasználási jellemzők alapján lehet tervezni. A felhasználási jellemzőket különböző, egyszerű statisztikai módszerekkel (átlagszámítás, arányosítás stb.) határozzuk meg. Az összes szükséges anyagmennyiséget a felhasználási jellemzők egységére jutó fogyasztás és a tervidőszak jellemzőjének szorzata adja. Ha például a fajlagos gázolajfogyasztás 8 liter/100 km, a tervezett futásteljesítmény 50 ezer km, az összes gázolajszükséglet: $50\ 000 \times 8 = 40$ ezer liter.

Az anyag felhasználási normák közül az alábbiakat használjuk, amelyek között a 3. ábrán bemutatott összefüggések vannak.

- Nettó anyag felhasználási norma: a termékbe ténylegesen beépült anyagmennyiséget mutatja.
- Bruttó anyag felhasználási norma: a nettó normán felül tartalmazza az előállítás során keletkezett hulladékot, veszteséget. Ez alapján történik a raktári anyag kivételezés.
- Beszerzési norma: a bruttó normán felül tartalmazza a selejt miatti többlet fajlagos anyagfelhasználást, illetve a fajlagos szállítási és tárolási veszteséget.



3. ábra: Az anyag felhasználási normák között fennálló összefüggések

Az anyagszükségletet főbb anyagfőleségként tehát az alábbi összefüggés alapján tervezhetjük:

$$\text{Alapanyag szükséglet} = \text{Tervezett termelés} \times \text{Beszerzési norma}$$

A tervezett alapanyag szükséglet képezi a közvetlen anyagköltség tervezésének alapját, amellyről részletesebben a pénzügyi tervben kell szót ejteni:

$$\text{Közvetlen anyagköltség} = \text{Alapanyag szükséglet} \times \text{Egységár}$$

A természetes mértékegységben (kg, m², db stb.) kifejezett alapanyag szükségletet célszerű az értékesítési és termelési tervhez hasonlóan táblázatos formában összegyűjteni, amely segít annak időbeli alakulását is bemutatni. Ha a tevékenységre jellemző a folyamatos alapanyag beszerzés és felhasználás, a 8. táblázat szolgálhat mintaként, amelyben szereplő adatok egyben a beszerzendő és felhasználandó mennyiséget is jelentik az adott anyagfőleségből. Az időbeli bontást illetően a kalkulációk készülhetnek havi vagy negyedéves bontásban, amelyek az üzleti terv időhorizontjának megfelelő évekre – általában 3 évre – kerülnek kidolgozásra. Ugyanez a struktúra alkalmazható a tevékenységhez igénybevett szolgáltatások számszerűsítésére és összefoglalására is.

8. táblázat: Egyszerűsített alapanyag beszerzési és felhasználási terv (természetes mértékegységben)

Megnevezés	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
1. alapanyag					
2. alapanyag					
...					
...					

Abban az esetben, ha a termelésre, vagy bizonyos alapanyagok beszerzésére jellemző a szezonális, azaz éven belül bármelyik jelentősebb ingadozást mutat, és ebből adódóan a készletek szintje változó, célszerű a 9. táblázatban bemutatott mintát követni. Ebben az esetben, egy táblázatban csak egy adott anyagfőleség beszerzésének és felhasználásának alakulását tudjuk tervezni. Ezen kívül a táblázat információt szolgáltat az adott anyagfőleség készletének alakulásáról is, amely a készletgazdálkodásról ad számszaki információt.

**9. táblázat: Adott alapanyag beszerzési és felhasználási terve
(természetes mértékegységben)**

Megnevezés	Negyedévek				Összesen
	I.	II.	III.	IV.	
Nyitó készlet					
Beszerzés					
Felhasználás					
Záró készlet					

A 9. táblázatban szereplő tételek közötti összefüggés a termelési tervnél bemutatotthoz hasonlóan a mérlegegyezőség elvén alapszik, amely az alábbiak szerint értelmezhető:

$$\text{Nyitó készlet} + \text{Beszerzés} - \text{Felhasználás} = \text{Záró készlet}$$

$$\text{Nyitó készlet} + \text{Beszerzés} = \text{Felhasználás} + \text{Záró készlet}$$

$$\text{Beszerzés} - \text{Felhasználás} = \text{Záró készlet} - \text{Nyitó készlet}$$

A termelési/szolgáltatási folyamat során felmerülő alapanyag beszerzési lehetőségeket is be kell mutatni az alábbiak szerint:

- milyen alapanyagokra és/vagy igénybevett szolgáltatásokra van szükség;
- honnan (milyen kereskedelmi csatornán keresztül) lehet beszerezni őket;
- mennyibe kerülnek, milyen fizetési határidőt alkalmaznak;
- mennyire kiszolgáltatót a vállalkozás a beszállítókkal szemben.

Gyakran előfordul, hogy bizonyos befektetők pontos lebontásban kérik az eszközigeny (forgó- és tárgyi eszközök) szállítóktól beszerzett árajánlatokkal alátámasztott listáját. Más esetben viszont elegendő, ha kevés dokumentációval vagy a nélkül, csupán összevont adatokkal szolgálunk. Így mindig figyelembe kell venni a terv célcsoportjának ez irányú igényeit, előírásait is.

8.3.3. Munkaerő-felhasználás

A munkaerő szükséglet tervezésénél tekintettel kell lenni arra, hogy az eszközök üzemeltetéséhez megfelelő számú, szakmai felkészültségű stb. munkaerő rendelkezésre áll-e a vállalkozásnál. *Chikán (2005)* szerint „Az emberi erőforrás a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.” Mivel emberekről van szó – érthető módon – minden vállalatnál kiemelt területként kezelendő. A munkaerő, mint erőforrás tervezése a tervezés valamennyi szintjén és időtávján megjelenik. A munkaerő-szükséglet tagozódása követi a termelési terv időbeliségét. Kiemelten kezelendő – a vállalat térbeli tagozódásának megfelelően – a gazdasági egységekre vonatkozó munkaerő-szükségleti terv (*Pupos, 2010*).

Kiemelendő, hogy az emberi erőforrás-terv nem azonos a vállalat munkaerő-tervével: itt többről van szó, mint a létszámok mechanikus összegzéséről. Ez a megállapítás szükségszerűen következik az ember, mint erőforrás speciális tulajdonságaiból, (például innovatív, teljesítőképessége nem „raktározható”, döntéshozatalra képes) és e tulajdonságokkal magyarázható stratégiai szerepéből is. A vállalaton belül az erőforrás-terv össze kell, hogy fogja az emberi erőforrás valamennyi kapcsolódó elemét, amit ma

már humán erőforrás-menedzsment kifejezéssel illetünk. Csak ez a felfogás, illetve szemlélet biztosítja hosszabb távon is az ember egyéni és a vállalat céljainak elérését (Pupos, 2010).

Ebben az alfejezetben tehát foglalkoznunk kell a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségével és minőségével, valamint a díjazásának mértékével. Ennek megfelelően az alábbiakat kell számba venni:

- a termelés/szolgáltatás (technológiai folyamat) létszámigénye mennyiségben és minőségében, illetve az a gyakorlatban mennyire kielégítő;
- milyen a munkaerő elérhetősége (az utánpótlás zavartalan biztosítása megoldott-e);
- mennyire van összhang a végzendő munka és a munkaerővel kötött fizetési megállapodások között.

A munkaerő létszám tervezése elsődlegesen a vállalat alkalmazásában álló munkavállalókra terjed ki. A létszám tervezését mindig a vállalat igényeinek megfelelően, a kapcsolódó csoportképző ismérvek (pl. munkakörök, fizikai-szellemi, szakképzettség, munkaidő hossza, állandó-alkalmi) szerint képzett létszámcsoporthoz, előre meghatározott szerkezetben célszerű elkészíteni. A szükséges létszám meghatározását a tevékenység jellege, a munkaerő típusa, a rendelkezésre álló információk és ezekkel szoros összefüggésben, a kapcsolódó számítások eredményeként számszerűsített, munkaerő-ráfordítások mennyisége határozza meg.

A munkaerő-szükséglet meghatározására számos módszer létezik, ezek közül Szőrös – Kresalek (2013) nyomán az objektív módszerekhez tartozó statisztikai számításokat, időtanulmányokon alapuló és funkcióelemzésre építő módszert említjük meg. A statisztikai számítások közül legegyszerűbben az arányelemzés használható. Ennek lényege, hogy múltbeli adatok (saját vagy versenytársak adatai) alapján arányokat állapítunk meg az alkalmazotti létszám és valamely jellemző tényező (viszonyítási alap) között (pl. mérnök / technikus, kőműves / segédmunkás, könyvvizsgáló / asszisztens, fizikai / szellemi alkalmazott, termelésben közvetlenül részt vevő fizikai / közvetett fizikai létszám, értékesítési forgalom / eladók száma, szerződéskötések száma / ügynökök létszáma), és az így képzett arányok felhasználásával tervezhető meg a szükséges létszám.

Az induló vállalkozások és a szervezet bővítését, illetve új szervezeti egység létrehozását tervező vállalkozások esetében a munkaerő-szükséglet meghatározása az úgynevezett funkcióelemzésen alapuló módszer alkalmazásával végezhető. E módszer szerint a létszámigény előrejelzésének folyamata a következő lépésekből áll:

1. A vállalkozás vagy az új szervezeti egység által ellátandó funkciók összegyűjtése.
2. A funkciókhoz tartozó feladatok egyértelmű definiálása.
3. A feladatok végrehajtásához szükséges idő meghatározása.
4. Az időszükségletből kiindulva a szükséges létszám megállapítása (Szőrös – Kresalek, 2013).

A munkatanulmányokon, munkaidő-elemzésen alapuló módszer a tevékenység ellátásához szükséges munkaidőből és az egy alkalmazott által teljesíthető munkaidő nagyságrendjéből következtet a szükséges létszámra (*Szörös – Kresalek, 2013*). Ezt a módszert általában az operatív tervezés keretében használjuk.

Az objektív módszerek kiegészítéseként, illetve a szellemi tevékenységet végzők létszámának megtervezéséhez a szubjektív módszerek (vezetői, illetve szakértői becslés) alkalmazhatók (*Szörös – Kresalek, 2013*).

A bérezés- és az egyéb munkaerő-költségek tervezését a vállalkozás ösztönzési rendszerével összhangban kell megvalósítani. A munkaerő-költség az igénybevett élőmunka összes költsége, tehát tartalmazza a munkavállalót közvetlenül és közvetetten érintő javadalmazások összességét. Kiemelt kérdésként kezelendő, mivel az ösztönzés alapvető eszközt képezik az egyes javadalmak. Nagyságuk alakulása döntő mértékben hatással van a dolgozói teljesítményekre, és ezen keresztül a vállalat gazdálkodásának hatékonyságára is. Készíthetünk részletes munkaerő-költség tervet, amely jogcímenkénti bontásban tartalmazza az emberi erőforrással kapcsolatos költséget, kiadásokat:

- személyi jellegű ráfordítások:
 - a) munkajövedelem:
 - bérköltség;
 - egyéb jövedelem;
 - b) szociális költségek:
 - a munkáltatót terhelő járulékok, hozzájárulások;
 - egyéb költségek, hozzájárulások;
- képzés, oktatás, továbbképzés költségei;
- egyéb, kapcsolódó munkaerő-költségek (*Pupos, 2010*).

Ezzel szemben a nagyvonalú bérezési terv esetében ebben a fejezetben csak az egyes létszámcsoportokra jellemző átlagos béreket mutatjuk be, az egyes összetevők pedig a pénzügyi terv részét képező eredménytervben és pénzforgalmi tervben jelennek meg.

8.4. Technológia, termelés- és gyártmányfejlesztés

A termelés elemeinek bemutatását követően lényeges számot adni az alkalmazandó gyártási eljárásokról. Szemléltető ábrákkal vagy folyamatábrákkal hatékony tájékoztatás nyújtható ezekről. Akadnak vállalatok, amelyek például futószalagos rendszerben működnek, mások viszont zárt ciklusos munkarendszerbe szerveződnek.

A vállalkozások fennállásuk bármely szakaszában készíthetnek üzleti tervet, így a tevékenység meghatározását célzó beindulási szakaszban is, amikor a társaság még esetleg nem alakította ki pontosan termék- vagy szolgáltatáskáláját. Az egyik véglet a társaság megalakulását követő korai szakasz, amikor a működtetők még csekély működési tapasztalatokkal rendelkeznek. A másik véglet pedig, amikor az üzleti terv valamely kiforrott vagy éppen hanyatlófélben levő vállalkozást mutat be, amelynek tovább kell fejlesztenie tevékenységét, amennyiben meg akarja őrizni a piacon megszerzett pozícióját, illetve meg akarja hosszabbítani életgörbéjét. Bármely esetről is

van szó, lényeges, hogy megvilágításra kerüljenek a vállalkozások termék- és termelésfejlesztésre irányuló törekvéseit.

A mai kor igénye és kényszere (versenyhelyzet a vevőért) a folyamatos gyártásfejlesztésre ösztönzi a gyártókat. Minden gyártónak az a célja, hogy minél rövidebb idő alatt, minél több terméket, minél jobb minőségben, minél kevesebb ráfordítással tudjon előállítani, és azt minél alacsonyabb értékesítési áron tudja tartósan kínálni (mindezek teljesülése mellett még megfelelő nyereségtartalommal). Ennek eredményeként a meglévő vevőit meg tudja tartani, és új vevők megszerzésére nyílik lehetősége. E cél elérésének egyik eszköze a gyártásfejlesztés, a szolgáltatások területén pedig a szolgáltatási folyamatok fejlesztése. Ebben a vonatkozásban fejlesztés alatt azt a folyamatot értjük, melynek során fizikailag elhasználódott gépet cserélnek le magasabb fejlettségű gépre; erkölcsileg elavult termelő-berendezést cserélnek le; a szolgáltatási vagy termelési folyamat automatizáltsági fokát növelik.

Minden vállalkozás esetében a termékfejlesztést egy folyamatos tevékenységnek kellene tekinteni. Először a megalakuláskor válik döntővé a megfelelő termék (szolgáltatás) megválasztása, majd a már működő vállalkozások esetében a versenypozíció megőrzése szempontjából van jelentősége a folyamatos termékfejlesztésnek. A témakör keretében az alábbi kérdéseket ajánlatos részletesen kifejteni:

- Van-e fejlesztéssel foglalkozó szakembergárda a vállalkozásnál?
- Jelenleg milyen a termékek, illetve szolgáltatások szintje (pl. piackész állapotban van, a bevezető piackutatási tevékenység elindult)?
- A bevezető piackutatási tesztelek következményeként szükség van-e a fejlesztési elképzelés módosítására?
- Mikorra várható a szolgáltatás (termék) elterjedése a piacon (hol tart a konkurencia)?
- A vállalkozás fejlesztési tevékenysége milyen hatással van a konkurenciára és a konkurencia fejlesztési tevékenységének várhatóan mi lesz a hatása a vállalkozásra (mit tud tenni ennek ellentételezésére)?

A gyártásfejlesztéssel csak a lehetőséget teremtette meg a vállalkozás a fejlődésre. A sikeres munkához szükséges a hosszú távú gondolkodás és a reális lehetőségek számbavétele. A mai piaci körülmények között az kerül pozícióba, aki ezen a területen is egy lépéssel a konkurencia előtt jár. A működési terv kapcsán fontos elvárás egy vállalkozással szemben az is, hogy világosan legyenek megfogalmazva a termékfejlesztési törekvései. A termékfejlesztés lépései általában:

- A tervezés szakasza: ennek keretében kell meghatározni, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a terméknek, hogyan valósítható meg gazdaságosan az előállítás.
- A prototípus előállítása: a tervek itt válnak kézzelfogható termékké. A prototípust még egyedi feltételek között állítják elő.
- Fogyasztói/felhasználói tesztelés: a termékeknek a fogyasztók/felhasználók általi tesztelése, ötletek gyűjtése a sikeres piacbevezetéshez.

Sokszor célszerű az üzleti tervben külön ismertetni a termékek vagy eljárások védelmét szolgáló különféle lehetőségeket. A termékek védelme megoldható szabadalmak, licencek, márkavédjegyek vagy szerzői jog útján. Vállalkozások licencet szerezhetnek valamely termék kizárólagos disztribútori jogának biztosítására is. Fontos megjegyezni még, hogy e védelmek nemcsak a végleges termékre vagy szolgáltatásra vonatkoznak, például szabadalomként lehet bejegyeztetni valamely termék gyártási eljárását. Összetett eljárással előállított termék esetében megszerezhető a szabadalmi jog egyetlen fázisra is. Ha termékvédelemmel foglalkozunk az üzleti tervünkben, akkor feltétlenül részletezzük az ebből származó hasznokat és az ezzel kapcsolatos ráfordításokat is (*Nagy – Szűcs, 2004*).

8.5. Szerviz, vevői gondoskodás

A vállalkozások sikeressége szempontjából sokszor létfontosságú az általuk kínált áruφέleségekkel kapcsolatos szervizellátás és terméktámogatás. Jelentőségük az adott vállalkozás termékeinek jellegétől függ. A meglehetősen egyszerű, olcsó áruφέleségek nem igényelnek komolyabb szervizellátást. Más esetekben, így a műszaki vagy újdonságnak számító cikkeknél szükség lehet a terméktámogatásra annak érdekében, hogy a fogyasztók megfelelően használják és tartásukban a vállalkozás termékét.

A vállalkozás megtarthatja és öregbítheti hírnevét, illetve a fogyasztókkal kialakított kapcsolatát, ha a termék értékesítését követően útmutatással és terméktámogatással szolgál. E terméktámogatások jelenthetik egyszerűen azt, hogy kezelési útmutatót mellékelnek az árucikkhez, de elmehetnek odáig is, hogy külön szervizellátást biztosító személyzetet állítanak fel, akiknek az a dolguk, hogy hívásra megoldják a fogyasztók problémáit. Az ilyen jellegű tevékenységekkel további bevételi forrásra lehet szert tenni. Egy autókereskedés elsődleges bevétele magából az értékesítésből származik, ugyanakkor fontos másodlagos bevételforrást jelenthet, ha javítással és szervizellátással foglalkozó részleg is kialakít.

Új vállalkozások esetében célszerűbbnek bizonyulhat, ha a szervizfeladatokat nem a cégen belül oldják meg, hanem alvállalkozókat bíznak meg ezzel a munkával. Így csökkenthető a felmerülő költségigény és egyszerűbb lesz a működés. Ezen túlmenően, pedig hitelesebbé tehető az új vállalkozások piacon való megjelenése, ha megbízható hírben álló, ismert szervizellátással, foglalkozó szervezetekkel dolgoztatnak (*Nagy – Szűcs, 2004*).

9. SZERVEZETI TERV

A szervezeti terv a vállalkozás működési kereteinek, a vezetés és a tulajdonosi kör, valamint a humán erőforrás politika bemutatására szolgál. A szervezeti terv elkészítésének külső felhasználók esetén a vállalkozás tulajdonformájának, tulajdonosainak, a cég működtetésében kulcsszerepet betöltő alkalmazottak bemutatása miatt van jelentősége. Induló vállalkozás esetén ebben a fejezetben kell megindokolni a vállalkozás jogi formájára, a vállalkozás méretére, felépítésére, a hatáskör-megosztás rendszerére vonatkozó elképzeléseinket (*Szörös – Kráslelek, 2013*). Bármennyire is vonzó egy adott vállalkozás üzleti elképzelése, a tervolvasókat meg kell győzni arról is, hogy a benne résztvevő személyek rátermettek. Különösen a kockázati tőkebefektetők esetében jellemző, hogy nem az elképzelésekbe, termékekbe fektetnek be, hanem magába a vezetőségbe. Gyakran a rátermett személyzetten és hatékony szervezeti felépítésen múlik, hogy sikerül-e felkelteni a befektetők/hitelezők érdeklődését, illetve, hogy az üzleti elképzelés mennyire lesz megvalósítható és eredményes. Számos vállalkozás bukik el végül csak azért, mert hiányzott a megfelelő, rátermett szakembergárda. És ez nem a szakmai ismeretek, inkább a megfelelő menedzsment képzettségek hiányát jelenti. Az erősen technikai beállítottságú személyek sokszor megfélemlíthetnek arról, hogy vállalkozási gyakorlattal rendelkező vezetőségre is szükség van. Nyilvánvalóan ez fordítva is igaz, hiába rendelkezik a vállalkozás megfelelő menedzserekkel, ha hiányzik a tevékenység folytatásához szükséges szakmai ismeret. Természetesen csak akkor értelmezhető a vállalkozás szervezeti terve, ha a vállalkozási tevékenység folytatásához több ember összehangolt munkavégzésére van szükség, ahol valamiféle szervezeti hierarchiát kell kialakítani, rögzíteni és következetesen betartani. Az egyszemélyes vállalkozások esetében ez nem értelmezhető, mert a tulajdonos egy személyben a döntést hozó, a menedzser, a szakember és a végrehajtó is, ezzel együtt a felelősség is az övé (*Siegel et al., 1996; Nagy – Szűcs, 2004*).

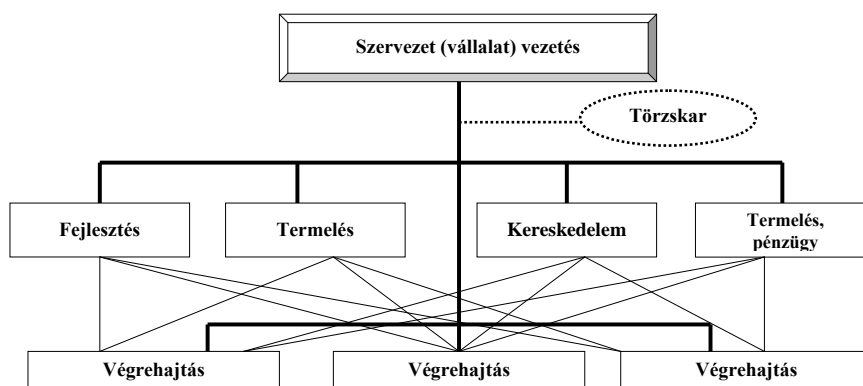
9.1. Szervezeti felépítés

E kérdéskör kapcsán először objektív módon értékelni szükséges a személyzet erős és gyenge oldalait, valamint a vállalkozásokkal kapcsolatos követelményeket. Ezen értékelés alapján kell meghatározni, megtervezni a vállalkozás szervezeti felépítését, struktúráját. A vállalkozásnál alkalmazott szervezeti felépítés formáját az első számú vezető határozza meg. A szervezeti formák közötti választásnál érdemes figyelembe venni azt, hogy melyik forma a legalkalmasabb az adott vállalkozási tevékenység hatékony működtetéséhez. Mindezt befolyásolja a termékkála és annak összetettsége, a vállalkozás nagysága, elhelyezkedése, illetve a vezető személyisége. A szervezeti struktúrát tehát úgy kell megválasztani, hogy a működés az optimális teljesítmény irányába hasson, ez pedig csak úgy lehetséges, ha minden alkalmazott a maga helyén a legjobban teljesít. A szervezeti struktúrát célszerű egy szervezeti ábra formájában bemutatni, amelyből kitűnnek a szervezeten belüli alá- és fölérendeltségi viszonyok, döntési jogkörök, beszámolási kötelezettségek és feladatmegosztás. Bizonyos esetekben az ábra mellett további részletek megismertetése céljából szükség lehet egy rövid leíró jellegű magyarázatra is.

A szervezeti struktúra kialakításakor a következő ismérveket kell meghatározni:

- Formalitás, amely kifejezi, hogy mennyire meghatározottak és írásban kinyilvánítottak az alkalmazottak feladatai;
- Centralizáltság foka, amely megmutatja, hogy a felelősségi, hatás- és döntési jogkörök mennyire vannak egy kézben;
- Komplexitás, azaz, hogy a hierarchia mennyire bonyolult.

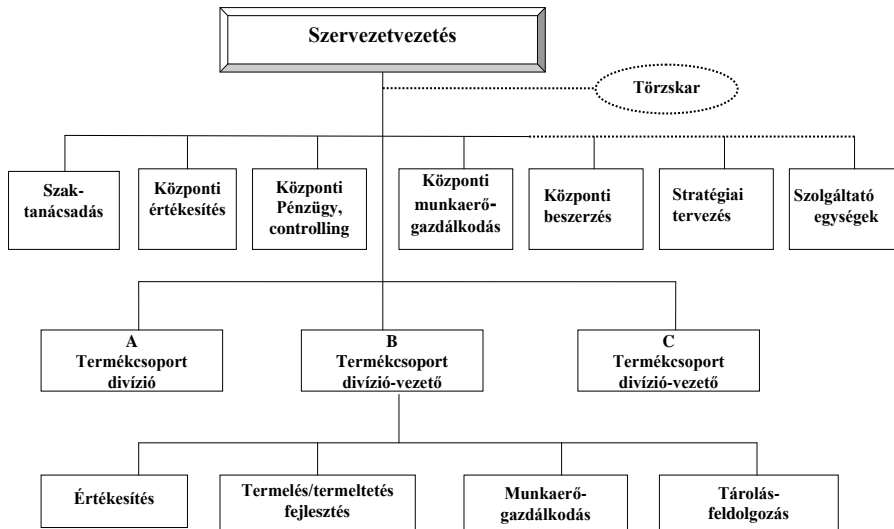
A funkcionális, a divízionális és a mátrix szervezeti formákat tekintjük a legalapvetőbb és leggyakoribb szervezeti struktúra típusoknak. A funkcionális szervezeti forma lényege, hogy az elsődleges feladatmegosztás funkciók szerint valósul meg (4. ábra). A döntően – ami felsővezetői hatáskör –, a nagymértékű szabályozottságon, a szervezeti egységek egymásra épülésén (alá-fölérendeltség) alapul a koordináció. A funkciók szerinti specializáció a kibocsátás növekedése mellett önköltségsökkenést eredményez. A méret és a diverzifikáció növekedésével azonban a koordinációs költségek aránytalanul megnövekednek, a funkciók szerinti specializáltság miatt az egymással nem kommunikáló funkcionális területek egy-egy funkció esetében kihasználatlan erőforrásokat eredményezhetnek. A túlzott mértékű specializáció és a koordináció teremtette merev működés miatt nehezíti a környezeti változásokra való reagálást (Felföldi, 2005).



4. ábra: **Funkcionális szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

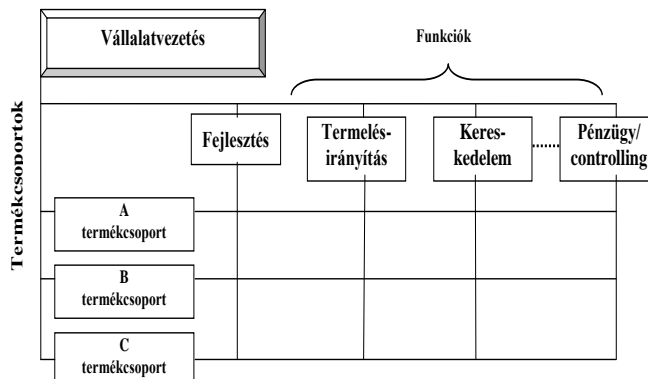
Változó környezetben a vállalati növekedés és diverzifikáció erősödése a divízionális szervezeti típus kialakítása felé orientálja a szervezetet. Divízió alatt nagyfokú önállósággal rendelkező szervezeti egységeket értünk. Ilyen szervezeti egységeket termék vagy termékcsoportok szerint, területi alapon, vevő vagy vevőcsoportok szerint hozhatunk létre, bár legelterjedtebb a termékcsoportok szerinti szervezeti egységek kialakítása (5. ábra). A divízionális forma kialakítását akkor érdemes megfontolni, ha széles termékskálával működik a vállalkozás, változatos termeléstehnológiák mellett termelnek és lehetőség van termék vagy vevőcsoportok kialakítására. Általánosságban kijelenthető, hogy divízionális felépítés a változó környezetre megfelelően reagálni képes szervezeti típust testesíti meg (Felföldi, 2005).



5. ábra: **Divízionális szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

A mátrix szervezetek különböző megjelenési formáival találkozhatunk, amelyek az alkalmazott feladatmegosztási elvek kombinációi szerint jönnek létre. A feladatmegosztási elvek funkcionális, tárgyi és területi alapon történő megosztásokat jelentenek (6. ábra). A mátrix szervezetben a funkcionális egységekben specializált szakembereket foglalkoztatnak, akik munkájukat termékcsoportonként végzik, így egyfajta irányítási szerepet játszanak az egyes termékek vagy termékcsoportok területén. A mátrix szervezeti forma rendkívül komplex környezetben működő, sokféle termékkel és szolgáltatással rendelkező vállalkozások számára lehet alternatíva. Turbulens környezetben rövid idő alatt nagy mennyiségű információ feldolgozására van szükség. Ekkor értelmezhető a mátrix szervezet előnye, hogy egyértelmű csoportosítási szempontot jelent az információ feldolgozásához és a megfelelő személyekhez való rendeléshez. Ez a szervezeti típus rugalmas, mivel ad hoc csoportok hozhatók létre a szervezeti egységek megváltoztatása és a folyamatok átszervezése nélkül (Felföldi, 2005).



6. ábra: **Termékorientált mátrix szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

9.2. Vezetőség/tisztségviselők

Az üzleti terv és benne a személyzettel és szervezeti felépítéssel foglalkozó fejezet egyik leglényegesebb részét képezi azon személyek ismertetése, akik a vállalkozás beindításában és működésében várhatóan kulcsszerepet töltenek be. Ide tartoznak a vállalkozó(k), befektető(k), az igazgatótanács tagjai, a kulcsszerepet betöltő alkalmazottak vagy szinte bárki, aki jelentős befolyást gyakorolhat a vállalkozás működésére. Itt kell a terv külső olvasóját meggyőzni a tulajdonos(ok), a vezető(k), az alapító(k), illetve az alkalmazottak rátermettségéről, szakmai tapasztalatairól, kompetenciáiról, illetve arról, hogy az üzleti elképzelést a terveknek megfelelően végrehajtani képesek (*Siegel et al., 1996; Szőrös – Kraselek, 2013*).

Induló vállalkozás esetében mindig célszerű tájékoztatást adni a külső olvasó számára azokról a személyekről, akik felelősek a vállalkozás üzleti koncepciójának kialakításáért, beindításáért és vezetéséért. A befektetők közül azokat érdemes részletesebben is bemutatni, akik egyrészt jelentősebb tőkebefektetéssel járultak/járulnak hozzá a vállalkozás elindításához, másrészt szakértelmükkel, hozzáértésükkel összefüggésben aktívan részt vesznek a vállalkozás működtetésében. Ők az úgynevezett szakmai befektetők.

A vállalkozásban a saját tőkájukat nem kockáztató személyek között is akadhatnak olyanok, akik képességeik, illetve beosztásuk révén jelentősen befolyásolják a vállalkozás eredményes működését. Ilyen kulcsfontosságú alkalmazott lehet például a marketing igazgató, műszaki igazgató, üzemvezető, vagy éppen egy üzletkötő is. De az alkalmazottakon túl ki kell térni a vállalkozással egyéb jogviszonyban lévő legfontosabb tanácsadók (ügyvédek, számviteli szakemberek, szakértők stb.) rövid bemutatására is.

9.3. Emberi erőforrás politika és stratégia

Az üzleti tervnek tartalmaznia kell az alkalmazottak toborzására, kiválasztására, foglalkoztatására, továbbképzésére, illetve ösztönzésére, javadalmazására és motivációjára vonatkozó elképzeléseinket is. Ez nem más, mint a vállalkozás humán erőforrás stratégiája, aminek része a humán erőforrás menedzsment céljainak megfogalmazása (pl. a humán erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletek előrejelzése) és a cselekvési alternatívák kidolgozása (az erőforrás-biztosítás lehetséges megoldásainak bemutatása). Különösen induló vállalkozások esetében szükséges megtervezni a leendő alkalmazottak kiválasztását, felvételét, illetve időbeli ütemezését, kitérve a szükséges kompetenciákra. Gyakran érdemes felvázolni az alkalmazottak javadalmazásával kapcsolatos elveinket, elképzeléseinket is. További segítséget nyújthat a vállalatban belül uralkodó szellem megértéséhez, ha röviden utalunk a tervezett jóléti juttatások és ösztönzők típusára. A menedzsment körében már szinte lejáratott, mégis helytálló kijelentés: „Legnagyobb és egyben legértékesebb tőkénket a kollégáink jelentik”. Különösen igaz ez az induló vagy korai szakaszban levő vállalkozásokra, amelyeknél stabilitás és erőforrások híján a döntésekben és működésben elkövetett hibák gyakran súlyosabbnak tűnnek (*Nagy – Szűcs, 2004*).

10. PÉNZÜGYI TERV

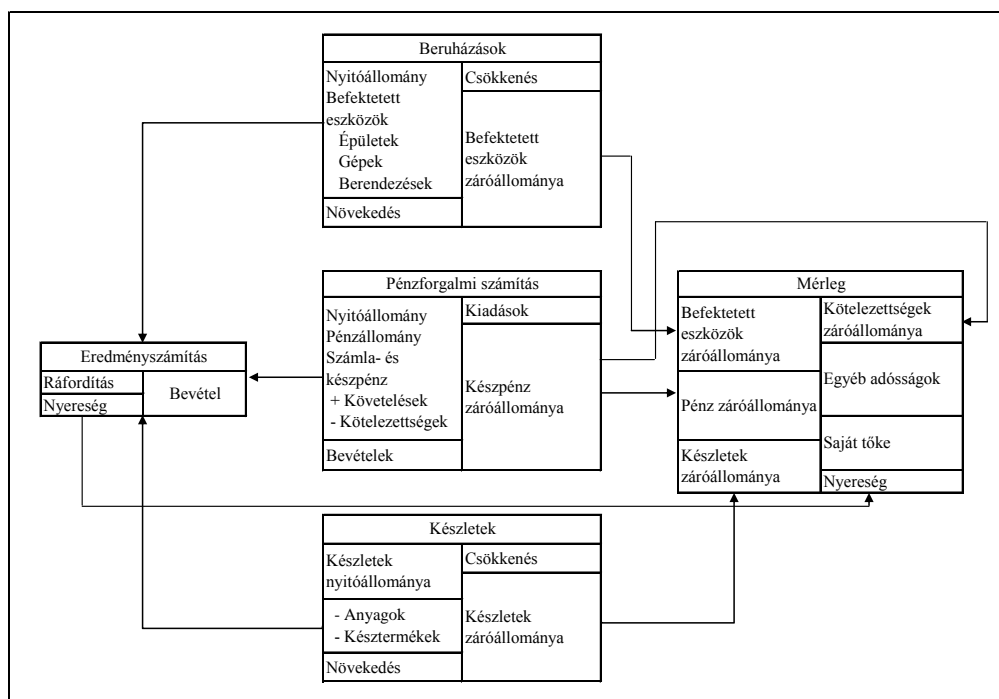
A vállalatban zajló reál- és nominál folyamatok között fennálló szoros kölcsönhatás miatt a pénzügyi menedzsment nem nélkülözheti a stratégia végrehajtásához kapcsolódó befektetési és finanszírozási döntései együttes hatásának végiggondolását, számszerűsítését. Magát a folyamatot pénzügyi tervezésnek, a folyamat eredményét – számszerűsített formában – pedig pénzügyi tervnek nevezzük. *Brealey és Myers (2011)* szerint a „Pénzügyi tervezés nélkül a vállalat fekete doboz.” Mind a vállalat külső érintettjei, – befektetők, hitelezők, az állam stb.– mind pedig a tulajdonosok érdekeltek a tisztánlátásban, a vállalattal kapcsolatos megbízható információk beszerzésében (*Pupos et al., 2010*).

A pénzügyi terv alapvető célja, hogy a vállalkozás tervezett tevékenységét jól tükröző, hiteles és részletes pénzügyi előrejelzések sorát mutassa be. Míg az üzleti terv egyéb részeiben a vállalat és az üzleti környezet jellegének bemutatására törekszünk, addig a pénzügyi tervben a vállalkozás jövőbeli vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetére, a működés eredményeire koncentrálunk. A befektetőknek e részből derül ki, hogy a vállalatba történő befektetéstől milyen hozamra, illetve megtérülésre lehet számítani. A hitelezők pedig arról kapnak információt, hogy a kölcsönfelvevőnek milyen az adósságszolgáltató kapacitása, azaz a tőketörlesztés és kamatfizetés folyamatossága, megalapozottsága mennyire biztosított. Ha a pénzügyi terv csak a vállalkozáson belülre, például a vezetőségnek készül, akkor is fontos a részletes kimunkálás és a precizitás.

A pénzügyi tervnek, az üzleti elképzelés pénzügyi megvalósíthatóságának kontrollján keresztül jelentős szerepe van az üzleti terv egyéb fejezeteiben bemutatott információk közötti összhang megteremtésében és az üzleti tevékenység különböző területeit átfogó részlettervek (árbevételi, termelési, beszerzési, erőforrás, beruházási) összefoglalásában. Ez az összhang fennáll az előállított termék vagy szolgáltatás mennyisége és az ezek előállításához szükséges ráfordítások mennyisége között, az előállított és értékesített mennyiség között, az értékesített mennyiség és az árbevétel között, a felhasznált ráfordítások és a termelési költségek között, a finanszírozási struktúra és a pénzáramok között stb. Ezek alapján az eredmény levezetés, valamint a mérleg és pénzforgalom elválaszthatatlanul kapcsolódik össze. A 7. ábra sematikusán ábrázolja a pénzügyi terv egyes részeinek kapcsolódási pontjait és egységességét. Ha ez az összhang nem áll fent az üzleti tervben, a tőkebefektetők szempontjából bizalmatlanságot okoz, a hitelnyújtók pedig elállhatnak a kölcsöntől. A pénzügyi tervben kerülnek meghatározásra és bemutatásra az egyes időszakokban tervezhető bevételek, termelési költségek, elérhető eredmény, a vállalkozás vagyonának alakulása, valamint a likviditás szempontjából fontos pénzáramlások. Szintén itt célszerű bemutatni a tevékenységgel kapcsolatos gazdasági és gazdaságossági mutatókat, valamint a különböző gazdasági elemzések eredményeit.

A pénzügyi terv elkészítésének számos módszere ismert, a hagyományos logikai kalkulációs eljárás ugyanúgy alkalmazható, mint a különböző számítógépes szoftverekkel támogatott pénzügyi tervezési modellek. A pénzügyi terv alapvetően kétféle felfogásban készíthető, annak egy része állományi, másik része forgalmi

szemléletű tervezést igényel. Az állományi szemléletű tervezés az állományi adatok felhasználásával történik, amelyeknek legfőbb jellemzője, hogy egy adott időpontra vonatkoznak, például követelésállomány, hitelállomány, anyagkészlet stb. Ennek megfelelően járunk el a mérlegterv összeállításakor is, az eszközök és források értékét állítjuk szembe egymással az adott időszakra vonatkozóan. A forgalmi szemléletű tervezés (például az eredményterv és pénzforgalmi tervek összeállítása) során az adott időszakra tervezett forgalmi adatok (például hiteltörlesztés, értékesítés, beszerzés) növelő és csökkentő tételként kerülnek feltüntetésre. Így a pénzforgalmi tervek lényegében a várható bevételek és kiadások szembeállításán alapul. Ezen növelő és csökkentő tételek mellett megadva az adott időszakra vonatkozó releváns nyitóállomány és az időszak végére tervezett záróállomány adatait, a kapcsolódási pontok egyértelművé válnak. Ugyanis az állományi és a forgalmi szemléletű tervek adatai között szoros az összefüggés. A növelő és csökkentő tételek különbsége megegyezik a záró és a nyitóállomány közötti eltéréssel, amely a mérlegegyezőség elvének alapja.



7. ábra: Az eredmény-, mérleg- és pénzforgalmi számítások összefüggései
 Forrás: Horváth & Partner, 2000

10.1. Tőkeigény és finanszírozás

Az üzleti tervben a tőkeigény és annak finanszírozása⁵ kérdésköréig eljutottunk abba a fázisba, hogy a vállalkozó azt mondhatja a terv olvasójának: „Ön áttanulmányozta az üzleti tervemet, ha érdeklí, íme, az elképzelés megvalósításához a következőkre van szükségem”. Az üzleti terv kimondottan fontos eleme ez az alfejezet, különösen akkor, ha a terv célja valamilyen külső forrás igénybevétele, legyen az szakmai vagy pénzügyi

⁵ A finanszírozás forrásteremtést jelent.

befektetők meggyőzése, vagy a pénzügyintézetnek a hitelkérelem elbírálásához szükséges információk megadása.

Induló vállalkozásként a vállalkozónak itt kell meghatároznia és bemutatnia, hogy milyen jogi formában fog gazdálkodni, és hogy hogyan tervezi a vállalkozás tőkeszerkezetének kialakítását. A már működő vállalkozások esetén a tulajdonosi struktúra és a tőkeszerkezet esetleges változását kell ismertetni. Ezen túl ebben a fejezetben kell részletesen bemutatni a vállalkozás tőkeigényét, az igénybevett finanszírozási forrásokat és az azokhoz kapcsolódó különböző feltételeket, kondíciókat. Ezen feltételek vonatkoznak egyrészt az idegen források igénybevételének költségeire, visszafizetési ütemezésére, befektető esetén a kilépési lehetőségekre stb., másrészt visszafizetési kötelezettség esetén a tőkebefektetők valamint hitelt nyújtók részére a kockázati tényezők mérséklése érdekében felajánlott biztosítékok és fedezetek körére.

A továbbiakban röviden összefoglaljuk, hogy a finanszírozás és tőkeszerzés milyen elvi lehetőségével számolhatunk, amelyek a valóságban természetesen kombinálva is megjelenhetnek. A finanszírozási források közül kiemelt jelentősége van a vállalkozás rendelkezésére álló saját forrás mennyiségének. A saját tőke származhat belső forrásképződésből, de eredete lehet külső forrásból származó idegen tőke is, amely saját tőkévé válik, illetve válhat. A belső forrásképződés vázolt elemei közül az alapítói tőke megjelenési formája lehet pénz vagy apport. Az apport lehet szellemi- és tárgyi apport. Működésből származó finanszírozásról akkor beszélünk, ha a finanszírozás értékcsökkenési leírásokból, eredmény visszatartásból, vagy tartalékolásból történik. A vagyonszerkezetéből eredő forrásokat egyrészt a lekötött tőke kényszerből (pl. akut likviditási problémák kezelése céljából) történő felszabadításából (befektetett eszközök értékesítéséből), másrészt a racionálisabb készletgazdálkodásból, a feleslegesnek tekinthető vagyonelemek értékesítéséből származhatnak. Az önfinszírozás külső forrásból eredő forrásait a vissza nem térítendő támogatások, új részvények kibocsátása, és más vállalattal való egyesülés képezik. E források nem tévesztendőek össze a külső finanszírozás (idegen forrás) azon módozataival, amelyeket visszafizetési kötelezettség terhel (*Pupos et al., 2010*).

Abban az esetben, ha a tőkeigény meghaladja a saját erő mennyiségét, illetve ha annak alternatíva költsége magas, a vállalkozás külső (idegen) forrás bevonására kényszerül. A külső finanszírozás formái közül a pénzügyi piac szerepe meghatározó. A leggyakrabban igénybevett külső források között ki kell emelnünk a hitelt, amely egy előre meghatározott összegű kölcsönt jelent adott időszakra vonatkozó tőke- és kamatfizetés mellett. Természetesen a vállalat az árupiacon is megjelenik, ahol a kapcsolatok révén a szállítók és a vállalat között (árúvásárlás) illetve a vállalat és a vevők között (árúértékesítés), a beszerzési és értékesítési piacon alakulnak ki rövid lejáratú finanszírozási források. Az EU-ós és nemzeti támogatások nagyságrendjük és saját tőkévé válásuk lehetősége miatt a vállalatok finanszírozásában az egyik legfontosabb elemnek tekinthetők. E források a vállalat számára tehermentesek és közvetve vagy közvetlenül saját forrásként funkcionálnak, viszont megszerzésük különböző feltételekhez kötött. Az integráció a különböző vállalatok szoros együttműködését jelenti, szerepe elsősorban a kis- és középvállalkozások termelésének finanszírozásában fontos (mint rövid lejáratú forrás). A speciális konstrukciók közül

likviditási helyzetünket javíthatjuk, ha a követelésállományunkat bevonjuk a finanszírozásba. A faktorálás a vállalkozó áruszállításából, szolgáltatásából eredő, rövidlejáratú követelések refinanszírozásának egyik lehetséges módja. Eladói szemszögből kell megemlíteni a forfetírozás lehetőségét, amely közép- és hosszú lejáratú követelés megvásárlásáról szól. A hosszú távú befektetések finanszírozhatók lízing útján is, ami olyan főleg kis és szegény vállalkozások esetében jelent jó megoldást, amelyek nehezen tudnak hitelhez jutni (*Pupos et al., 2010*).

Lehetőségünk van különböző tőkebefektetők (befektetési alapok, üzleti angyalok) bevonására is, amely bizonyos mértékű tulajdonrész értékesítést jelent. A magvető tőke azon befektetők tőkéje, akik innovatív vállalkozásokat már a kezdeti időszakban felkarolnak, mert fantáziát látnak a projektben. Szerepük az innovációs folyamatban igen jelentős, lényegében áthidalják azt az időszakot, amikor a vállalkozás saját forrásai már kimerültek, de még a pénzpiacon nem jutnak forrásokhoz. Képviselői az üzleti angyalok, mint szakmailag elkötelezett, tőkével rendelkező vállalkozók. Másik csoportjuk a magvetőtőke-társaságok, akik a kezdő, de nagy kockázatú, ám jelentős értéknövekedési potenciállal kecsegtető vállalkozásokba fektetnek be (*Pupos et al., 2010*).

Nagy jelentősége van a szükséges tőke (befektetett és forgótőke) minél pontosabb meghatározásának, amely induló vállalkozásként a működés megkezdéséhez, már működő vállalkozás esetében pedig az adott üzleti elképzelés, fejlesztés megvalósításához szükséges. Az alultőkésített vállalkozások, projektek súlyos hátránnyal kezdik meg működésüket, ugyanakkor az sem kívánatos, hogy a szükségesnél több forrást igényeljünk, mivel ez több saját erőből történő befektetést vagy magasabb adósságszolgálat vállalását jelentheti. A tőkeigény pontos meghatározásához beható elemző munkára van szükség. A legkönnyebben a tárgyi eszközök, berendezések, készletek és ingatlanok beszerzéséhez szükséges tőkeigény határozható meg, melyek sok esetben árajánlatokkal, költségbecslésekkel és értékesítési szerződésekkel is alátámaszthatók. Ezzel szemben jóval nehezebb a működő- és tartaléktőkére vonatkozó igények megállapítása, amelyek elsősorban az előirányzott pénzforgalom függvényében alakulnak. A finanszírozási igény kimutatása a fejlesztés anyagi-műszaki összetételének részletes számszaki bemutatásával történik (*10. táblázat*). A hiteligeny és forrásszerkezet bemutatásán túl a finanszírozás ütemezését (ganttdiagram) is meg kell adni.

A pénzgazdálkodás egyik fontos alapelve a normativitás, amely a forrás összetételére vonatkozóan tartalmaz előírásokat. Például az idegen források igénylésének egyik feltétele lehet az összes forrásigényen belül a saját erő adott hányadának biztosítása. A saját erő összegére vonatkozó előíráson túl kötött lehet a források felhasználásának sorrendje is: először a saját erő, majd az állami támogatás, és csak ezután kerülhet sor a hitel felhasználására (*Pupos et al., 2010*).

A finanszírozás és annak struktúrája (tőkestruktúra) kapcsán még egy nagyon fontos alapelvet kell kiemeljünk, ez pedig az időbeliség elve, amely az eszközök termelésben való lekötési ideje és a források lejáratási ideje közötti összhangot jelenti. A hosszú távú pénzügyi stabilitás érdekében ezt az összhangot biztosítani kell, azaz a termelésben

éven túl, illetve állandó jelleggel lekötött eszközállományhoz csak saját tőkét, vagy hosszú lejáratú idegen forrásokat rendelhetünk. Tehát ezen elv figyelembevételével mellett szükséges a kimutatott tőkeigényhez kiválasztani a megfelelő finanszírozási forrásokat.

10. táblázat: Példa a fejlesztés forrásigényének bemutatására (ezer Ft)

S.sz	Megnevezés	Érték	Saját erő			Támogatás	Hitel
			Eszköz	Pénz	Össz.		
1.	Építmény	7 200	-	4 500	4 500	-	2 700
2.	Gépek, berendezések	1 452	-	-	-	-	1 452
3.	Egyéb	-	-	-	-	-	-
4.	Beruházási költség (1+2+3)	8 652	-	4 500	4 500	-	4 152
5.	Forgótőke (tartós forgóeszköz)	1 348	-	500	500	-	848
6.	Fejlesztési költség (4+5)	10 000	-	5 000	5 000	-	5 000
7.	Egyéb fejlesztési célú kifizetés	-	-	-	-	-	-
	Ebből: ÁFA	-	-	-	-	-	-
	Egyéb	-	-	-	-	-	-
8.	Összesen (6+7)	10 000	-	5 000	5 000	-	5 000

Forrás: *Pupos et al., 2010*

Végül megjegyezzük, hogy az előirányzott tőkeigényeknek összhangban kell lennie a terv többi részével is. Az itt szereplő számadatoknak nyilvánvalóan egyezniük kell a pénzügyi terv további fejezeteiben szereplő adatokkal, különösen a tervezett mérlegben megadottakkal, hiszen a mérleg közvetlenül tükrözi a tőkeforrásokat, illetve azok felhasználásának módját.

10.2. Az árbevétel tervezése

Az árbevétel tervezésének alapja a vállalkozás által az elkövetkező időszakban a különböző termékekből, szolgáltatásokból előállított és értékesített mennyiséget tartalmazó termelési és értékesítési terv. Megjegyezzük, hogy az értékesítési terv általában nemcsak az értékesítendő termékek/szolgáltatások mennyiségét, de azok pénzben kifejezett értékét is magában foglalja. A termelni és értékesíteni kívánt termékmennyiség, valamint az értékesítési ár meghatározásában a marketing terület nagyon fontos szereppel bír. Az árbevételt tehát a piackutatás során előre jelzett értékesítési adatok alapján célszerű tervezni. Ennek megfelelően ezek a számok már rendelkezésünkre állnak a korábbi fejezetekből (marketingterv, működési terv).

Az értékesítés nettó árbevételének meghatározása termékenként/szolgáltatásonként vagy termék/szolgáltatás-csoportonként értékesített mennyiség és az értékesítési ár szorzataként történik. Kiemelendő, hogy az általános forgalmi adóval ezen a ponton nem kell számolnunk. Abban az esetben, ha az értékesítési árak időben változnak az egyes évek között vagy akár éven belül is, azok ismertetése az idő függvényében nélkülözhetetlen, hiszen az árbevétel változását azonos értékesítési mennyiség mellett ez határozza meg. A 11. táblázat mintaként az értékesítés nettó árbevételének termékenkénti/szolgáltatásonkénti bontását mutatja be az idő függvényében.

11. táblázat: **Értékesítési terv (pénzértékben, ezer Ft)**

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
1. termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
2. termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
...					
Értékesítés nettó árbevétele összesen					

Szakmai szempontok miatt a gyakorlatban általában jellemző, hogy a vállalkozások az árbevétel tervet megbontják a főtevékenységre és másodlagos tevékenységre is. De a vállalkozás adottságaitól függően az értékesítési terv (naturálisan és pénzértékben egyaránt) összeállítható termékenkénti/szolgáltatásonkénti bontásban a különböző értékesítési irányok (pl. belföld-export, különböző exportpiacok, főbb vevők) szerint is.

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok értékesítési tervének elkészítését sajátosságok jellemzik, melyek e vállalatok tulajdonságaiból erednek. Az értékesítési terv elkészítése e vállalatok esetében csak az árukészletek, és árubeszerzés tervezésével együtt történhet.

10.3. A termelési költségek tervezése

A termelési költségek tervezésének feladata, a termelési tervben rögzített tevékenységek zavartalan viteléhez szükséges és indokolt költségek számszerűsítése. Ennek ismerete elengedhetetlenül szükséges az eredmény számszerűsítéséhez, de a takarékos költséggazdálkodás, a költségek alakulásának ellenőrzéséhez is fontos információt ad. A termelési költséget a felhasznált ráfordítások⁶ mennyisége és egységárak (inputár) szorzata adja, amelynek strukturált formában történő összesítésére szolgál a költségterv. A költségek tervezésének alapja tehát a felhasznált ráfordítások volumenének ismerete, természetes mértékegységben. Ezek az információk és adatok a működési tervben kell hogy kidolgozásra és bemutatásra kerüljenek, ahogy azt a 7.3. *alfejezetben* ismertettük. A ráfordítások között terveznünk kell az anyagjellegű, a személyi jellegű, valamint az egyéb ráfordításokat. Az egyes ráfordítások mennyiségét – a termelési folyamat sajátosságait is figyelembe véve – célszerű részletesen, főbb ráfordítás-féleségenként (például az anyagokat anyagféleségenként) is megtervezni.

A költségek tervezése történhet költségnemként, költséghelyenként és költségviselőként. A költségnemenkénti tervezés általánosan elterjedt gyakorlatnak tekinthető. A költségnemek a vállalati költségek megjelenésének elsődleges formái. Szisztematikus gyűjtésük minden vállalati teljesítmény eredményére kiterjed. Ez egyben azt is jelenti, hogy az elsődleges elszámolás elsősorban a felmerülés okára és nem a felmerülés céljára vonatkozik. Erre utalnak a költségnemek tartalmi kategóriái is, amelyeket a következőkben röviden ismertettünk.

⁶ Ráfordítás alatt itt nem a számviteli értelemben vett ráfordítást értjük, hanem a vállalatgazdaságtani szempontból értelmezett fogalmat, amely a termelés során felhasznált erőforrások természetes mértékegységben kifejezett mennyiségét jelenti.

Az anyagjellegű költségeken belül az anyagköltségek tervezését az anyag beszerzési és felhasználási terv alapján, az igénybe vett szolgáltatásokat ehhez hasonlóan, a működési tervben szereplő adatok alapján tervezzük. Kereskedelmi tevékenység esetében az ELÁBÉ⁷ tervezéshez az áruforgalmi terv szolgáltatja az alapadatokat. Célszerű a tevékenység során felmerülő anyagjellegű költségeket a működési tervben szereplő anyagjellegű ráfordítások struktúrájának megfelelő táblázatban összefoglalni, amely a felmerülés időbeli alakulását is bemutatja (12. táblázat).

12. táblázat: Anyagjellegű költségek számbavétele (ezer Ft)

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
...					
Anyagköltség					
...					
Igénybevett szolgáltatások költségei					
...					
Egyéb szolgáltatások költségei					
Anyagjellegű költségek összesen					

A személyi jellegű költségek tervezése a humán erőforrás-szükségleti terv és a bérezési-ösztönzési rendszer alapján történik. A személyi jellegű költségek tervezésekor három költségtételt kell figyelembe venni: bérköltség, személyi jellegű egyéb kifizetések, valamint bérjárulékok. A bérköltség a tevékenység folyamán igénybe vett és felhasznált élőmunka ellenértékékként kifizetett pénzbeli és természetbeli munkabér, munkadíj, amely lehet időarányos és teljesítményarányos. Ennek megfelelően a munkabér tervezése eltérő lehet. Időarányos munkabér esetén meg kell terveznünk az adott időszakban ledolgozott munkaidő hosszát – melyet általában munkaóraban fejezünk ki –, valamint annak egységárát – általában órabér (bruttó) formájában. Állandó alkalmazott esetén ez kifejezhető egy összegben havi bruttó bér formájában is, amely mögött a törvényi előírásnak megfelelő napi 8 munkaóra ráfordítás szerepel. Teljesítményarányos bérköltség tervezésekor a kiindulási alap az adott időszakban elvégzett munka mennyisége (például db, kg, m²), melyet annak egységárával megszorozva határozható meg a bérköltség.

A személyi jellegű egyéb kifizetések közé tartoznak a természetes személyek részére nem bérköltségként és nem vállalkozási díjként kifizetett, elszámolt összegek, beleértve ezen összegek le nem vonható általános forgalmi adóját, továbbá az ezen összegek után a vállalkozó által fizetendő (fizetett) személyi jövedelemadó összegét is. Itt kerül tervezésre és elszámolásra például a munkába járás költségtérítése, belföldi kiküldetés (saját gépjármű használata) költsége, illetve a különböző káféteria juttatások költsége.

A bérjárulékok közé tartozik a szociális hozzájárulási adó és a szakképzési hozzájárulás, továbbá minden olyan, adók módjára fizetendő összeg, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján állapítanak meg,

⁷ Eladott áruk beszerzési értéke

függetlenül azok elnevezésétől. Ennek meghatározása mindig az érvényben lévő jogszabályi előírások alapján történik.

Célszerű a tevékenység során felmerülő személyi jellegű költségeket is strukturált formában, az anyagjellegű költségeknél bemutatott minta szerint összefoglalni. Az üzleti tervben nem szükséges részletezni, minden alkalmazottra megbontani a költséget, különböző csoportképző ismérvek (pl. munkakörök) szerint összegezhetőek az adatok.

Ahogy az ismert az értékcsökkenés a befektetett eszközök fizikai elhasználódásának mértékét számszerűsíti, tehát részt vesz az értékteremtő folyamatban, és ez a termék értékében is megjelenik. Költségként való elszámolása tehát indokolt, mert értéket használunk fel – az elhasználódás mértékének megfelelően – az új termék előállítás érdekében. Az értékcsökkenési leírás tervezésénél az immateriális javak és a tárgyi eszközök tervezett állományváltozása, valamint a vonatkozó számviteli előírások alapján kell eljárni. Az értékcsökkenési leírás tervezése elválaszthatatlan eleme a befektetett eszközök állományi szintű tervezésének (13. táblázat), amelyben az értékcsökkenési leírás – továbbiakban ÉCS –, mint csökkentő tétel jelenik meg, ezért az adott időszakban az adott befektetett eszköz záró nettó értéke meg kell, hogy egyezzen annak záró bruttó értéke és a záró ÉCS adott időszakig elszámolt összes ÉCS különbözetével. Az adott időszakban elszámolt ÉCS-en kívül csökkentheti a befektetett eszközök értékét a befektetett eszköz értékesítése, más vállalkozásba apportként való bevitele, selejtezés stb. is. Ezzel párhuzamosan növelő tétel lehet a befektetett eszköz vásárlása, a kapott apport, valamint a saját előállítás, felújítás.

13. táblázat: A befektetett eszközök és az ÉCS tervezése (ezer Ft)

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
Nyitó bruttó érték					
Növekedés					
Csökkenés					
Záró bruttó érték					
Nyitó értékcsökkenési leírás					
Terv szerinti ÉCS					
Terven felüli ÉCS					
Csökkenés					
Záró értékcsökkenési leírás					
Nyitó nettó érték					
Növekedés					
Csökkenés					
Záró nettó érték					

Az ÉCS tervezésekor figyelembe kell venni az adott eszköz hasznos élettartamát, valamint a hasznos élettartam végére tervezhető maradványértékét. A hasznos élettartam az az időtartam, amely alatt a vállalkozás az adott eszköz értékét az eredmény terhére költségként, ÉCS formájában elszámolja. Ennek az időszaknak a hosszát befolyásolja a fizikai elhasználódási idő, az avulási idő, illetve az ide vonatkozó jogszabályi előírások. Általában ez utóbbi szokott a mérvadó lenni, amely az időszak

hosszával összefüggésben előírja az egyes eszközök esetén – időarányos lineáris értékcsökkenési leírást feltételezve – alkalmazható leírási kulcs mértékét. Ezen előírásoktól azonban bizonyos szempontok figyelembevételével eltérhetünk, így alkalmazhatunk eltérő leírási kulcsokat és másfajta leírási módokat (degresszív, progresszív, teljesítményarányos). Meg kell jegyezzük, hogy a vállalkozás „Számviteli politikája” kell, hogy tartalmazza az erre vonatkozó szabályokat, így a tervezés során is azokat kell követni. A fizetendő társasági adó kiszámításánál ha a vállalkozás által alkalmazott leírási mód eltér az adótörvényben szereplőtől, az adóalapot korrigálni szükséges.

A költséghelyenkénti tervezés hasonlóan fontos, mint a költségnemenkénti tervezés. A költségek ugyanis mindig valahol, valamilyen cél(ok) érdekében merülnek fel. Mivel egy adott vállalat nagyon sokféle tevékenységet folytat(hat) – termelő, szolgáltató tevékenység stb. – a költségek felmerülésének időpontjában nem mindig állapítható meg, hogy az adott költség közvetlenül mely tevékenység, termék vagy szolgáltatás érdekében merült fel, tehát elsődlegesen csak a felmerülés helye határozható meg. Ilyen költséghelynek tekinthető a raktározás, a gépüzemeltetés, a javítóműhely, az általános költségek stb. Ezen költséghelyek költségeit szintén költségnemenként kell megtervezni, és különböző vetítési alapok felhasználásával a tevékenységekre, illetve költségviselőkre – közvetlen költségként – felosztani. Ez utóbbi költségeket összetett költségeknek is nevezik.

Közvetlen költségnek tekintjük – és közvetlenül a költségviselőre (termékek, szolgáltatások) terheljük – azokat a költségeket, amelyekről egyértelműen megállapítható, hogy mely költségviselő érdekében merültek fel. Közvetett költségnek tekintjük – és külön költséghelyeken gyűjtjük – azokat a költségeket, amelyek a termelés során nem csupán egyetlen termék/szolgáltatás előállításával hozhatók kapcsolatba, hanem egy meghatározott időszakban több költségviselő célját szolgálják. Természetesen a költségviselőknek a felmerült közvetett költségeket együttesen is viselniük kell, amiből az következik, hogy a költséghelyeken gyűjtött közvetett költségeket fel kell osztani az érintett költségviselők között. A költséghelyek tehát fontos szerepet játszanak a költségkalkuláció és az önköltségszámítás folyamatában. A jól meghatározott és elkülönített költséghelyek a mérés, az ellenőrzés és a befolyásolás megbízható bázisai (Maczó, 1999).

A költségviselők szerinti költségtervezés – költségnemenként, illetve az alkalmazott kalkulációs tételeknek megfelelő bontásban – a hozamok közvetlen önköltségének tervezését alapozza meg, összhangban a vállalat önköltség-számítási szabályzatában lefektetett elvekkel. A pótlékoló kalkuláció eredményeként a teljes kalkulációs séma a 14. táblázat szerint alakul.

A tevékenységalapú költségszámítás segítségével az önköltség meghatározása realisabban történhet. A költségadatokat tevékenység szerinti költségalapokba (költséghelyek) csoportosíthatjuk, majd valamilyen, az okozati összefüggést kifejező tényező segítségével a termékhez/szolgáltatáshoz vagy más költségviselőhöz rendeljük. A vállalati folyamatelemzés a folyamatok tevékenységekre való lebontásával kezdődik. A tevékenységen alapuló költségszámítás az összes költséget először tevékenység

szerinti költséghelyekbe szervezi. Ezután minden egyes költséghelyet költségviselőkhöz rendelnek, vagy annak alapján, hogy a tevékenységet hányszor hajtották végre a költségviselőn, vagy valamilyen más módon, mely tükrözi a költségviselőnek a tevékenységre vonatkozó igényét. Ennek a költségszámítási módnak a legfontosabb célja az, hogy a hozzárendelt költségek ténylegesen tükrözzék a vállalati folyamatok mozgatórugóit. A tevékenységen alapuló költségszámítás mögött meghúzódó elméleti gondolatokat a következők szerint szokták megfogalmazni: „A vállalati erőforrásokat a tevékenységek elvégzése közben fogyasztjuk el, a tevékenységeket pedig a termékek szolgálatában hajtják végre.” (Maczó, 1999).

14. táblázat: Pótlékoló kalkulációs séma

Megnevezés	Érték (Ft/db; Ft/kg stb.)
1. Közvetlen anyagköltség	
2. Közvetlen bérköltség	
3. Közvetlen bérek járulékai	
4. Gyártási külön költség	
5. Egyéb közvetlen költség	
6. Közvetlen elszámolt üzemi általános költség	
7. Közvetlen önköltség (1+2+3+4+5+6)	
8. Közvetlenül el nem számolt üzemi általános költség	
9. Szűkített, üzemi szintű költség (7+8)	
10. Értékesítési költségek	
11. Igazgatási általános költség	
12. Egyéb általános költség	
13. Teljes önköltség (9+10+11+12)	

Forrás: Maczó (1999) nyomán

A tevékenységen alapuló költségszámítás alapgondolata:

- A közvetett költségeket csak olyan mértékben terheljük a termékekre/szolgáltatásokra, amilyen mértékben a közvetett költségeket kiváltó erőforrásokat azok igénybe veszik.
- Mivel az erőforrás igénybevétel a vetítési alapon keresztül kapcsolódik a termékhez, a különféle igénybevételeknek különféle vetítési alapjuk lehet.
- Minél több vetítési alpra bontunk, annál pontosabb eredményt kapunk.

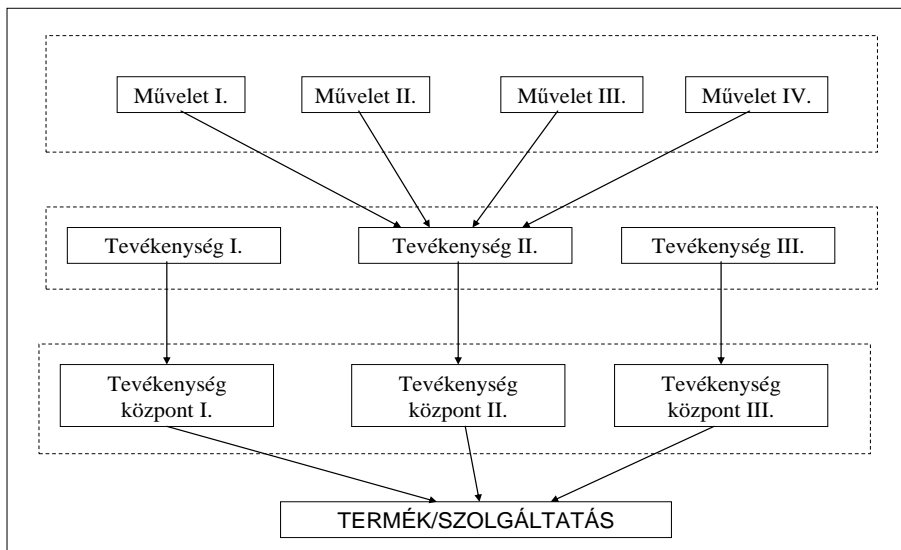
A költségeket kétféleképpen tudjuk a tevékenységekhez rendelni:

- Közvetlen hozzárendelés során eldöntjük, hogy melyek azok a költségek, amelyek az adott tevékenységhez és/vagy az adott termékhez tartoznak.
- Tevékenységi vagy oksági alapon történő hozzárendelés során azt kell meghatározni, hogy minek alapján fogjuk a tevékenységekhez rendelni a termékekre közvetlenül nem terhelhető költségeket.

Azt az alapot, melynek felhasználásával a költségeket a tevékenység szerinti költséghelyekhez rendelik, forrástényezőknak (például munkaidő ráfordítás, vetésterület) nevezzük. A forrástényezőnek egyrészt logikai kapcsolatban kell állnia a hozzá tartozó tevékenységekkel, másrészt szükség van létező statisztikai adatokra, melyek segítségével a költségek a tevékenységekhez rendelhetők. A forrástényezők

meghatározása után össze kell gyűjteni mindazt az információt, mely az egyes tevékenységekkel kapcsolatos forrástényezők mennyiségének meghatározásához szükséges. Amennyiben például a tevékenységekhez az azokban vagy azokon elvégzett munkaóra alapján akarjuk a költségeket hozzárendelni, akkor tudnunk kell, hogy az egyes tevékenységek során hány munkaórát végeztek. Ezeket a mennyiségeket forrásfogyasztó tényezőknek (például munkaóra, ha) nevezzük. Ezen faktorok alapján már meghatározható a tevékenységekhez rendelhető költségek mértéke.

A 8. ábrán bemutatott összefüggés szerint a termelési folyamatot önálló műveletekre bonthatjuk, melyek általában különböző költségelemekből tevődnek össze, s ezek mögött valamilyen erőforrás igénybevétel jelenik meg. A tevékenységek több azonos vetítési alappal jellemezhető műveletek összessége. A tevékenységközpontok pedig az egyes tevékenységek költségének mérésére szolgálnak. Ezen gondolatmenet és rendszer segítségével konkrétan meghatározható ez egyes termékek/szolgáltatások (költségviselők) előállításának költsége, önköltsége.



8. ábra: **Tevékenységalapú költségkalkuláció**

Forrás: *Maczó, 1999*

Gyakorlati szempontból az előzőekben ismertetett összefüggések alkalmazását tekintve érdemes a termelési költségeket elszámolhatóság szerint nem két, hanem három csoportra bontani:

- Egyszerű közvetlen költségek, amelyek közvetlen hozzárendelés útján az adott költségviselőre terhelhetők.
- Felosztott közvetlen költségek, amelyek tevékenységi, vagy oksági alapon történő hozzárendelés útján valamilyen felosztási alap (forrástényező) segítségével terhelhetők az adott költségviselőre.
- Általános költségek, amelyek nincsenek oksági viszonyban az adott költségviselővel, így csupán valamilyen vetítési alap (árbevétel, közvetlen költség) segítségével terhelhetők az adott költségviselőre (*Maczó, 1999*).

A költségek tervezésének többféle módszere ismert, melyeket önállóan vagy kombinálva is lehet alkalmazni. A báziskorrekción alapuló módszer lényege az, hogy a bázisidőszak költségeit korrigáljuk és a tervidőszak feltételrendszeréhez igazítjuk. Ilyen korrekciós tétel például csak a bázisidőszakot jellemző rendkívüli költségek levonása, pozitív korrekciós tételként – tehát növelendő tételként – kell viszont figyelembe venni a tervidőszakra jellemző költségteteleket, az árváltozásokat, a személyi jellegű ráfordításokban tervezett növekedést.

A normák alapján történő költségtervezés a költségviselőnkénti tervezésnél alkalmazható. A módszer elnevezése is arra utal, hogy ennek a költségtervezésnek az alapját a különböző anyag- és költségnormák képezik.

A rugalmas (flexibilis) költségtervezés módszere a költségek költséghelyenkénti tervezésére alkalmazható eljárás. Ezen módszerrel a költségek tervezése költség csoportonként, a költségjellemző és a reagálási fok ismeretében történik. A költségjellemző olyan, természetesen mértékegységben kifejezhető mérőszám, amelynek változása a kapcsolódó költségcsoport alakulására döntő hatással van. A reagálási fok számszerűsítése az alábbi összefüggés alapján történik:

$$\text{Reagálási fok \%} = \frac{\text{Költségváltozás \%}}{\text{Költségjellemző változása \%}} \times 100$$

$$\text{A költségváltozás \%} = \text{Reagálási fok (\%)} \times \text{Költségjellemző változása (\%)}$$

A nullbázisú költségtervezés elsősorban a közvetett (általános) költségek tervezésénél alkalmazható eljárás. A módszer a funkcionális területekre koncentrál. Nem a bázis időszak adataiból indul ki, hanem a tervidőszakban elvégzendő feladatokat, tevékenységeket veszi alapul, e tényezők figyelembevételével történik a költségek tervezése.

Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a kapcsolódó fedezeti elemzéseknél, árképzésnél stb. nem lehet nélkülözni a költségek állandó és változó költségekre való elkülönítését. Az állandó költségek azok, amelyek függetlenek a termelés színvonalától, volumenétől, akkor is felmerülnek, ha termelés nem folyik. Tipikus állandó költségnek tekinthető az értékcsökkenési leírás, az alpbér, annak járulékvonzata stb. Azonban látni kell azt is, hogy gazdasági elemzéseknél gyakran az elemzés célja dönti el, hogy mit tekintünk állandó költségnek. A változó költségek ezzel ellentétben azok, amelyek csak akkor merülnek fel, ha termelés folyik. A hozam és a költségek alakulása között fennálló kapcsolat alapján a változó költségek lehetnek arányosan változó, progresszíven változó és degresszíven változó költségek.

Az összesített költségterv tartalmazza tehát a vállalkozás működéséhez kapcsolódó jövőbeli várható termelési költségeket, továbbá azok különböző ismérvek szerint történő csoportosítását. Egy lehetséges struktúrát mutat be a 15. táblázat, ugyanakkor az üzleti terv céljának, olvasójának függvényében a költségterv struktúrája a termelési költségek csoportosítását, meghatározásának módszereit illetően eltérő lehet.

15. táblázat: **Egy lehetséges struktúra a termelési költségek összesítésére (ezer Ft)**

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
Anyagjellegű költségek					
Személyi jellegű költségek					
Értékcsökkenési leírás					
Egyéb közvetlen költségek					
Közvetlen költségek összesen					
Értékesítés általános költségei					
Igazgatási költségek					
Egyéb általános költségek					
Közvetett költségek összesen					
Termelési költségek összesen					

10.4. Eredményterv

Az eredményterv elkészítésének célja a vállalkozás várható eredményének lehető legpontosabb meghatározása. Tartalmát tekintve végső soron egy összefoglaló, szintetizáló terv-résznek is felfogható, mivel ez a terv-rész hozza közös nevezőre mindazon tényezőket, amelyek hatással vannak a gazdálkodás eredményének alakulására. Az eredményterv az árbevétel- és a költségterv alapján állítható össze, amelyek részletezettsége, struktúrája a választott eredmény levezetési módszerhez igazodik. Elkészítése tehát különböző módszerekkel történhet.

Nagyvonalú eredménytervezést alkalmaznak a közép távú üzleti tervek készítésénél és az éves tervezés első változatánál. Ezzel a módszerrel az eredmény olyan nagyságrendje tervezhető meg, amely biztosítja a tervezett osztalék és a beruházásához szükséges saját erő nagyságát, az esedékes tervévi hosszú lejáratú kötelezettségek törlesztését. Az elérendő célokból egyértelműen következik, hogy az adózás előtti eredményt adja meg.

Az optimum-számításon alapuló eredménytervezés esetén a tervezéshez optimalizáló tervezési módszert kell alkalmazni. Ebben az esetben az eredmény szélső értékének – maximális érték – elérése a cél.

A várható eredmény levezethető vállalatgazdaságtani (mezőgazdaságban üzemtani) kalkulációkon keresztül is. Ekkor végső soron a tevékenység nettó jövedelmét határozzuk meg, amely az adózás előtti eredményt jelenti:

$$\text{Nettó jövedelem} = \text{Termelési érték} - \text{Termelési költség}$$

$$\text{Termelési érték} = \text{Hozam} \times \text{Egységár} + \text{Egyéb hozam tartalommal nem rendelkező tényezők}$$

$$\text{Termelési költség} = \text{Ráfordítás} \times \text{Egységár} + \text{Egyéb ráfordítás tartalommal nem rendelkező tényezők}$$

Az eredmény a nettó jövedelmen kívül kifejezhető fedezeti hozzájárulás, fedezeti összeg és bruttó jövedelem formájában. A gazdálkodás elemzése szempontjából nem mindegy, hogy mikor melyik jövedelemkategóriát használjuk. A különböző

jövedelemkategóriák meghatározásával az ÁKFN struktúra⁸ is levezethető. Kiemelendő, hogy a befektetők általában ezt az eredmény levezetési módszert kérik és preferálják.

Bizonyos esetekben (pl. hitelkérelem) az üzleti terv befogadói megkövetelik azt, hogy a vállalatgazdaságtani megközelítésű eredmény levezetés mellett vagy helyett az eredményterv a számviteli eredménykimutatás formájában készüljön el. Ez az ún. részletes eredménytervezés, amely követi a számviteli eredménykimutatás részletezettségét, ezért a vonatkozó számviteli előírásokat és a vállalati sajátosságokat, számviteli politikáját stb. is figyelembe kell venni. Attól függően, hogy az eredménykimutatásban az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének kimutatása milyen eljárással történik, megkülönböztetünk összköltség eljárással (16. táblázat), valamint forgalmi költség eljárással (17. táblázat) készülő változatot.

16. táblázat: Összköltség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft)

Megnevezés	1. év	2. év	3. év
Értékesítés nettó árbevétele			
Aktivált saját teljesítmények értéke			
Egyéb bevételek			
Anyagjellegű ráfordítások			
Személyi jellegű ráfordítások			
Értékesítési leírás			
Egyéb ráfordítások			
Üzemi tevékenység eredménye			
Pénzügyi műveletek bevételei			
Pénzügyi műveletek ráfordításai			
Pénzügyi műveletek eredménye			
Szokásos vállalkozási eredmény			
Rendkívüli bevételek			
Rendkívüli ráfordítások			
Rendkívüli eredmény			
Adózás előtti eredmény			
Adófizetési kötelezettség			
Adózott eredmény			
Fizetett osztalék			
Mérleg szerinti eredmény			

17. táblázat: Forgalmi költség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft)

Megnevezés	1. év	2. év	3. év
Értékesítés nettó árbevétele			
Értékesítés közvetlen költségei			
Értékesítés bruttó eredménye			
Értékesítés közvetett költségei			
Egyéb bevételek			
Egyéb ráfordítások			
Üzemi tevékenység eredménye			

⁸ Lásd 9.7. alfejezet.

Az összköltség eljárással készülő eredménykimutatás bruttó szemléletű, a vállalkozás tárgyévi összes termelési értékét állítja szembe az összes ráfordítással, a termelési költségeket pedig költségnemenkénti bontásban mutatja. Az összes költség tartalmazza az aktivált saját teljesítmények állományváltozásának értékét is, s mivel e vagyonná transzformálódik, korrekciós tételként kezeljük, azaz az árbevétel és egyéb bevételekhez hozzáadjuk (ha a változás pozitív) vagy levonjuk (ha állományértékük csökken). Ez a struktúra résztevékenységek elemzésére nem alkalmas.

Ezzel szemben a forgalmi költség eljárással készülő eredménykimutatás nettó szemléletű, csak az értékesítéssel kapcsolatos bevételeket és költségeket veszi figyelembe, azaz az értékesítés költségeit mutatja be közvetlen és közvetett költség bontásban. E struktúrával a gazdálkodónak szélesebb körű összehasonlításra van lehetősége és a nemzetközi viszonylatban is ez az elterjedtebb. A forgalmi költség eljárással készülő eredménytervben az üzemi tevékenység eredményének számszerűsítése tehát más értékkategóriák alapján történik, de mégis azonos eredményt kell kapjunk, ami a következő összefüggéssel magyarázható:

$$\text{Összes termelési költség} = \text{Értékesítés elszámolt költsége} \pm \text{Aktivált saját teljesítmények állományváltozása} + \text{Fel nem osztott költségek}$$

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozásoknál – a tevékenység sajátosságainak megfelelően – a részletes eredményterv tagolása az alábbiak szerint alakul:

$$\begin{aligned} & \text{Értékesítés nettó árbevétele} \\ & - \text{ELÁBÉ (Eladott áruk beszerzési értéke)} \\ & = \text{Árrés tömeg} \\ & - \text{Egyéb közvetlen költségek} \\ & = \text{Fedezeti összeg} \\ & - \text{Közvetett költségek} \\ & + \text{Egyéb bevételek} \\ & - \text{Egyéb ráfordítások} \\ & = \text{Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye} \end{aligned}$$

A továbbiakban az eredményterv az alapja az eredmény felhasználási tervnek, ami megadja, hogy milyen összegek szolgálnak hiteltörlesztésre, osztalékfizetésre, fejlesztésre. Az adózott eredmény fedezi a tulajdonosok tőke arányos osztalékát, ami csökkenti a mérleg szerinti eredményt. Az eredmény felhasználás ezt követően két célt szolgál. Ha a vállalkozásnak hitelállománya van, akkor elsőként a tőke törlesztésére kell fordítania. (A kamatfizetési kötelezettséget költségként már az adózás előtti eredmény levezetésekor elszámoljuk.) Az ezen túl fennmaradó összeg egyfajta fejlesztési forrást, tartalékot képezhet.

10.5. Mérlegterv

A mérlegterv nem más, mint a tervidőszak utolsó napjára vonatkozóan összeállított mérleg, amely a vállalat vagyonát mutatja be kétféle vetületben, pénzürtékben. A mérlegterv a vállalkozás tervezett befektetési és finanszírozási döntéseinek a vállalkozás eszköz és forrás struktúrájára gyakorolt hatását tükrözi, ezért elkészítésének

célja ezen hatások kimutatása (Maczó, 1999). Ezekből egy hozzáértő azonnal meg tudja állapítani, hogy a cég mennyire életerős, fizetőképes, milyen mértékű a fizetési fegyelem, mekkora az eladósodottsága, kötelezettsége és ez mennyiben terheli a jövő gazdálkodását. A pénzügyintézetek hitelnyújtáskor döntően a mérlegadatokból képzett mutatókra támaszkodnak objektív döntéseik meghozatalakor. Már csak emiatt is fontos az, hogy a mérleg elemzésének legfontosabb mutatóit⁹ és módszereit is megismerje a tervező.

A tervezési feladat elvégzése során valamennyi mérlegsorra vonatkozóan nem jelölhető meg általános érvényű tervezési eljárás, módszer. Alapelvként azonban azt elfogadhatjuk, hogy a tervezési időszakra vonatkozó részletes információk birtokában lehet csak – az adott mérlegtételre vonatkozóan – a legcélravezetőbb tervezési eljárást megválasztani. Az üzleti terv-részek nagyon sok esetben tartalmaznak olyan tételeket, amelyek az eszköz- és forrás-állománnyal közvetlenül vagy közvetve kapcsolatban vannak. Az egyes tételek tervezésénél a leggyakrabban alkalmazható tervezési eljárás a már megismert mérlegmódszer, melynek általános összefüggése az alábbi:

$$\text{Záró állomány} = \text{Nyitó állomány} + \text{Állománynövekedés} - \text{Állománycsökkenés}$$

Természetesen figyelembe kell venni az egyes tételek és a vállalkozás sajátosságait is. A továbbiakban Pupos *et al.* (2010) alapján csak a leginkább jellemző állományváltozási tételeket mutatjuk be, nem törekszünk a teljességre.

A befektetett eszközök értéke a mérlegmódszer felhasználásával tervezhető meg. A befektetett eszközökön belül az immateriális javak és a tárgyi eszközök tervezésénél a nettó érték tervezéséhez a bruttó érték és az ÉCS alakulását is tervezni kell (lásd 13. táblázat). A forgóeszközök tervezése szintén a mérlegmódszerrel történik. A készleteket a mérlegterv készítésénél két nagy csoportra osztjuk, a vásárolt készletekre és a saját termelésű készletekre. Mindkét csoport tervezéséhez a szükséges információk a vállalat értékesítési, termelési és anyagszükségleti tervében szerepelnek. A követelésekhez tartozó mérlegtételek közül a legnagyobb arányt a vevőkkel szembeni követelésállomány adja. A vevőállomány tervezhető a forgási idő alapján és a pénzforgalmi tervben leírtaknak megfelelően. A pénzeszközök állományának alakulását a pénzforgalmi tervben (lásd következő alfejezet) követhetjük nyomon. Amennyiben számszaki hiba nincs a pénzforgalmi tervben, és biztosított az egyes terv részek közötti tartalmi összefüggés, a pénzforgalmi tervben szereplő záró pénzkészlet meg kell, hogy egyezzen a mérlegtervben szereplő pénzeszközök záró állományával.

A saját tőke állományának alakulását azon gazdasági események okozzák, amelyek részben az eredménytervben és a pénzforgalmi tervben szerepelnek. Ezen túlmenően figyelembe kell venni a Számviteli törvény által biztosított kereteket is. A változás okai a legtöbb esetben vezetői döntésekben vagy jogszabályi előírásokban keresendők, például a jegyzett tőke felemelése, a vissza nem térítendő állami támogatás tőketartalékba helyezése. A céltartalék tervezésénél az óvatosság elvének eleget téve járunk el, a kapcsolódó kockázati tényezők és törvényi előírások figyelembevétele mellett a termelési- és bevételi tervekben szereplő adatokat vesszük alapul. A hosszú

⁹ Röviden lásd 10.9. alfejezetben.

lejáratú kötelezettségek tervezésénél figyelembe kell venni a nyitó állományt és a tárgyidőszaki törlesztő részleteket. A kapcsolódó alapadatok a fejlesztési-, beruházási tervben és a pénzforgalmi tervben megtalálhatók. A szállítóállomány tervezése a pénzforgalmi tervben leírtaknak megfelelően a mérleg módszerrel tervezhető. A rövid lejáratú hitelek és kölcsönök egyrészt a nyitó állomány adatainak ismeretében, másrészt a pénzforgalmi tervben szereplő hitelfelvétel és hiteltörlesztés adatai alapján tervezhető mérleg módszerrel. Az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek szintén több tényezőtől tevődnek össze. A jelentősebb tétel, a munkavállalókkal szembeni kötelezettségek tervezéséhez a munkaerő-felhasználási terv szolgál alapul. A további tételek tervezése a bázisév adatainak felhasználásával történhet úgy, hogy a jelentősebb tervidőszaki változások hatásaival korrigálunk.

10.6. Pénzforgalmi terv

A pénzforgalmi vagy likviditási kimutatást a pénzeszközök vállalatba történő be- és kiáramlásának a folyamatos működés zavartalan lebonyolítása érdekében történő előrejelzésére, illetve utólagos elemzésére használják. Ne tévesszen meg bennünket az, hogy nyereséges üzletmenetre számítunk, és így azt gondoljuk, nem lehetnek napi fizetési gondok. Egy vállalkozási tevékenység lehet nyereséges, ugyanakkor likviditási gondok merülhetnek fel. Pont ez az egyik legnagyobb problémája a vállalkozásoknak. Ne felejtjük el, ha terméket vagy szolgáltatást értékesítünk, annak ellenértékét általában csak jóval később látja a vállalkozás a számláin. Gondoljunk a 8, 15, 30, 45 vagy éppen 60 napos fizetési határidőkre, amit a vevők kapnak (lásd bevételek tervezése). Természetesen a vállalkozás is kaphat kedvező fizetési határidőt azoktól, akiktől vásárol (szállítók). Viszont problémát jelenthet az, ha egyrészt magas készletet kell tartani, hogy a vállalkozás folyamatosan ki tudja elégíteni a vevők igényeit vagy éppen nem fizet időben néhány vevő. Ez felboríthatja a vállalkozás pénzforgalmát. Ezért is fontos ismerni azt, hogy normál üzletmenetnél, mikor és milyen nagyságú bevételre számíthat a vállalkozás, mikor jelenik meg a pénz a számlán és ezzel szemben a vállalkozásnak, mikor kell kifizetni a beérkező számlákat. Gondoljunk például arra, hogy adott esetben folyamatosan növekszik az értékesítés, de nem vesszük figyelembe, hogy bizonyos fizetnivalók már akkor felmerülnek, amikor még az értékesített termék vagy szolgáltatás ellenértéke nem érkezett meg a számlára. Fontos tehát különválasztanunk azt, hogy vannak a vállalkozásnak árbevételei és költségei, melyek nagysága befolyásolja a tevékenység eredményét, ebből következően a vállalat nyereségét vagy veszteségét. A másik oldalon viszont pontosan meg kell határozni, mikor kerül a pénz ténylegesen a vállalkozás számlájára vagy a pénztárba, mikor fogható a pénz, amivel kifizethetők a számlák, azaz mikor történik valóságos pénzmozgás.

A pénzforgalom egyenlegét a tényleges bevételek és a kiadások különbsége adja, ami a legtöbb esetben nem mindig azonos az értékesítési árbevétel és a költségek különbségével, azaz az eredménnyel. A pénzforgalmi kimutatás bevétel oldalán minden olyan tételt fel kell tüntetnünk, amely tényleges készpénz vagy számlapénz forgalommal jár, azaz valamennyi, eredményt érintő és eredményt nem érintő bevételt számba kell venni. Ez alapján növeli a vállalkozás pénzeszközeit a befolyt értékesítés nettó árbevétele, annak áfa-tartalma, egyéb bevételek, beruházási támogatások, felvett

rövid és hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt, hogy az adott évi bevételek, nemcsak az adott évi értékesítésből befolyt árbevétel tartalmazza. A fizetési határidők miatt megjelennek az előző időszakban értékesített, de csak az adott időszakban kifizetett tételek árbevételei, illetve az adott időszakban is történhet olyan értékesítés, amelynek ellenértékét majd csak a következő időszakban fizetik ki a vevők. A kiadás oldalon szintén csak azokat a ráfordítástételeket tüntetjük fel, amelyek ténylegesen kifizetésre kerültek, azaz valamennyi, eredményt érintő és eredményt nem érintő kiadást számba kell venni. A költségek között vannak olyan tételek is, amely mögött nem áll tényleges pénzmozgás, ilyen például az értékcsökkenési leírás vagy a vállalkozáson belüli keretátadás. Ugyanakkor vannak olyan kiadások, amelyek nem szerepelnek az adott évi eredmény levezetésben, ilyen például a megvalósított beruházások költségei, vagy a költségek áfa-tartalma, amelyet szintén ki kell fizetni a szállítónak, ezen felül pedig általában az adóhatóság felé történő áfa-befizetés (amennyiben az áfa-egyenleg befizető pozíciókat mutat). Itt is megjelenik a fizetési határidővel kapcsolatos sajátosságok, ugyanis az adott időszakban történhetnek olyan kiadások is, amelyekhez tartozó beszerzések és felhasználások még az előző időszakban történtek, s költségként ott számoltuk el, viszont kiadásként a vizsgált évet érintik. Vagy a másik eset, amikor még az adott időszakban történik a beszerzés és felhasználás, költségként az adott időszakban elszámoljuk, ugyanakkor annak kifizetése majd a következő időszakban történik meg, ekkor kiadásként nem vehetjük figyelembe ezeket a tételeket.

A pénzforgalom minél részletesebb kimutatása a szükséges készpénz mennyiségének előrejelzéséhez nélkülözhetetlen. A pénzforgalmi kimutatást indokolt minél részletesebben elkészíteni, legtöbbször a havi vagy negyedéves kimunkálást alkalmazzuk. Ez alapján vizsgálható a vállalkozás fizetőképessége, likviditása. Különösen olyan termelő- vagy szolgáltató cégek esetében indokolt a rövid távú pénzforgalom vizsgálata, ahol a bevételek szakaszosan, míg a kiadások folyamatosan képződnek, felmerülnek. A pénzforgalmi kimutatással egyidejűleg vizsgáljuk a hiteltörlesztést és a kamatfizetést is. A pénzforgalom pontos tervezésével egyben a rövid lejáratú hitelek felvétele is előre jelezhető.

Feladatként jelentkezik tehát a bevételt adó források és a kiadással járó jövőbeni pénzáramok számszerűsítése, e pénzáramok összevetése, melynek eredményeként a pénzforgalmi egyenleget, azaz a nettó pénzáramot kapjuk. Elkészítésére, többféle módszer kínálkozik. Részletezettségét – tartalmát és időtávját illetően egyaránt – a vállalatok maguk határozzák meg. Azt azonban hangsúlyozni szükséges, hogy a termelési folyamatokat és a vállalati sajátosságokat is figyelembe kell venni. A pénzforgalmi terv – a pénzáramok jellegét tekintve – tartalmazhatja csak a folyamatos működés pénzáramait, de a finanszírozási és befektetési döntések pénzáramait is magában foglalhatja. Függetlenül attól, hogy az utóbbi pénzáramok szerepelnek-e a likviditási tervben, önálló tervként való elkészítésük szakmailag indokolt. Egyébként a bankok megkövetelik, hogy az üzleti tervben szerepeljenek. A pénzforgalmi terv elkészítésének folyamata a következők szerint összegezhető.

A bevételek (pénzeszközállomány növekedése) számszerűsítése a befolyt árbevételre és az egyéb bevételekre, a pénzügyi műveletek bevételére és a rendkívüli bevételekre

egyaránt kiterjed. Tartalmi részletezettségük a vezetés igényét kell, hogy kielégítse. Az eredményt érintő bevételek döntő hányadát az árbevétel pénzügyi realizálása adja, amelyet mérlegmódszerrel a rendelkezésünkre álló vevőállomány, az átlagos fizetési határidő és az eredményterv nettó árbevétele alapján határozhatunk meg (18. táblázat).

18. táblázat: Példa a pénzügyileg realizált árbevétel levezetésére (ezer Ft)

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
Értékesítés nettó árbevétele	10 500	7 350	8 400	9 450	35 700
Befolyt árbevétel	13 167	8 050	8 167	9 217	38 600
- Folyó értékesítésből	8 167	5 717	6 533	7 350	27 767
- Vevőállományból	5 000	2 333	1 633	1 867	10 833
Nyitó vevőállomány (Áfa nélkül)	5 000	2 333	1 633	1 867	5 000
Záró vevőállomány (Áfa nélkül)	2 333	1 633	1 867	2 100	2 100

Megjegyzés: 20 napos fizetési határidővel kalkulálva

A követelésállományból befolyt bevétel megbontható folyó értékesítésből és vevőállományból befolyt árbevételre. Előbbi az adott időszakban történt értékesítést és pénzügyi teljesítést foglalja magában, míg utóbbi a korábbi időszakok értékesítéséből befolyt követelést tartalmazza. Az adott időszak befolyt követelése tehát az alábbi összefüggéssel számszerűsíthető:

$$\text{Befolyt árbevétel} = \text{Nyitó vevőállomány (Követelések)} + \text{Kiszámlázott értékesítés (Értékesítés nettó árbevétele)} - \text{Záró vevőállomány}$$

Az, hogy egy adott időszak értékesítésének mekkora hányada folyik be az adott időszakban, és mekkora hányada toódik a következő időszakra, a fizetési határidő határozza meg. Tény, hogy különbségek vannak a fizetési határidők tekintetében vevők, termékek, termékcsoportok stb. között, viszont a tervezést elvégezhetjük egy átlagos fizetési határidő figyelembevételével, amely meghatározható a korábbi időszakok tényadatai alapján. Ezt az átlagos fizetési határidőt figyelembe véve a következő összefüggést használhatjuk a záró vevőállomány meghatározására:

$$\text{Záró vevőállomány} = \frac{\text{Adott időszak értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Az időszak napjainak száma}} \times \text{Fizetési határidő (nap)}$$

Az árbevételen túl az egyéb eredményt érintő bevételek (egyéb bevételek, pénzügyi műveletek bevétele, rendkívüli bevételek) a kapcsolódó tervrészeknél (eredményterv) kerültek megtervezésre, átvezetésük onnan történik a pénzforgalmi tervbe, figyelembe véve időbeli megjelenésüket. Az eredményt nem érintő bevételek előrejelzése az adott időszakhoz kapcsolódóan külön kigyűjtéssel történik. Olyan tételekről van szó, amelyek az eredménytervben nem szerepelnek, de pénzügyi realizálásukkal számolni kell (pl. fizetendő áfa, adó-visszatérítés, a vállalat által kezelt idegen pénzeszközök, befizetett tőkeemelés, céltámogatások).

A bevételek után a kiadások előrejelzése történik. A szállítók felé esedékes kötelezettségek pénzügyi teljesítésének alakulását (beszerzési kiadások) – aminek a részletezettsége követi az anyagbeszerzési tervet – érdemes külön meghatározni (19. táblázat).

19. táblázat: Minta a beszerzési kiadások levezetésére (ezer Ft)

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
Beszerzés értéke					
Anyagjellegű (beszerzési) kiadások					
- Folyó beszerzésből					
- Szállítóállományból					
Nyitó szállítóállomány (Áfa nélkül)					
Záró szállítóállomány (Áfa nélkül)					

A beszerzési kiadás számszerűsítése szintén a mérleg-egyenlet összefüggései alapján történik:

$$\text{Beszerzési kiadás} = \text{Nyitó szállítóállomány} + \text{Beszerzés} - \text{Záró szállítóállomány}$$

A beszerzési kiadások és a hozzá kapcsolódó szállítóállomány tervezését elvégezhetjük az átlagos fizetési határidő figyelembevételével is – hasonlóan a vevőállomány tervezéséhez:

$$\text{Záró szállítóállomány} = \frac{\text{Adott időszak beszerzési költsége}}{\text{Az időszak napjainak száma}} \times \text{Fizetési határidő (nap)}$$

Az eredményt érintő további kiadási tételeket (pl. munkabéreköltség, fizetendő társadalombiztosítási kötelezettség, egyéb ráfordítások, pénzügyi műveletek ráfordításai, rendkívüli ráfordítások) a költségtervek és eredményterv alapján, azok időbeli realizálását és a kötelezettségek pénzügyi teljesítésének határidejét is figyelembe véve ütemezzük a pénzfogalmi tervben. Az eredményt nem érintő kiadások között kell szerepeltetni azon pénzmozgásokat, amelyeket alapvetően a menedzsment és a tulajdonosok döntései – közvetlenül vagy közvetetten – határoznak meg. E kiadások kapcsolódhatnak a folyamatos működéshez is, például üzemviteli hitelek törlesztése, adók fizetése, de lehetnek a hosszú távú befektetési döntések vagy a vállalat osztalékpolitikájának következményei is, például befektetett eszközök állományának bővítése (beruházások), osztalékfizetés, hosszú lejáratú hitelek törlesztése stb.

Az előzőekben tárgyalt tervadatok birtokában kerülhet sor a teljes pénzforgalmi terv összeállítására, amely a fejlesztés és folyamatos működés pénzforgalmát együttesen tartalmazza és összegzi mindazt, amit az előzőekben megfogalmaztunk. A pénzforgalmi terv egy lehetséges struktúráját mutatja a *20. táblázat*. A pénzforgalmi egyenleg (nettó pénzáram) a vállalkozás egészére vonatkozóan az összes bevétel és összes kiadás egyenlegeként definiálható. Ez az az összeg, amely – az előjele függvényében – növeli vagy csökkenti a vállalkozás pénzeszköz állományát. A finanszírozási igény számszerűsítésénél a pénzforgalmi egyenleget az ún. biztonsági pénzkészlet összegével korrigáljuk, csökkentjük. Ha a nyitó pénzkészlet és a pénzforgalmi egyenleg összege, csökkentve a biztonsági pénzkészlet értékével, negatív, finanszírozási igény lép fel, ellenben belső forrásképződésről beszélünk, amely alkalmas más tételek finanszírozására.

20. táblázat: Egy lehetséges minta a pénzforgalmi terv összeállítására (ezer Ft)

Megnevezés	Negyedévek				Össz.
	I.	II.	III.	IV.	
1. Nyitó pénzkészlet					
2. Bevételek összesen (a+b)					
a) Eredményt érintő bevételek					
Befolyt árbevétel					
Egyéb bevétel					
Pénzügyi műveletek bevétele					
Rendkívüli bevétel					
b) Eredményt nem érintő bevételek					
Fizetendő áfa					
Rendezendő áfa (visszaigénylés)					
Stb...					
3. Kiadások összesen (c+d)					
c) Eredményt érintő kiadások					
Beszerzési kiadások					
Személyi jellegű kiadások					
Egyéb kiadások					
Pénzügyi műveletek ráfordításai					
Rendkívüli ráfordítás					
Egyéb folyó kiadás					
d) Eredményt nem érintő kiadások					
Előzetesen felszámított áfa					
Rendezendő áfa (befizetés)					
Tőkebefektetés					
Osztalékfizetés					
Hiteltörlesztés					
Stb...					
4. Pénzforgalmi egyenleg (2-3)					
5. Biztonsági pénzkészlet					
6. Finanszírozási igény (1+4-5)					
7. Záró pénzkészlet (1+4+6)					

Megjegyzés: a tételek az igényeknek megfelelően tovább bonthatók, bővíthetők.

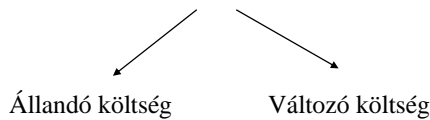
Forrás: *Gyulai (2013)* nyomán

10.7. Fedezeti pont elemzés

Egy vállalkozás jövedelemtermelő képességének alakulása szempontjából alapvető fontosságú a termelési költségek kategóriák szerinti számbavétele, valamint a költségtényezők, a forgalom és az eladási ár összefüggéseinek elemzése. Ennek módszere az ÁKFN (Árbevétel – Költség – Fedezet – Nyereség) struktúra és fedezeti pont elemzés. A fedezeti elv abból indul ki, hogy az állandó költségek bizonyos határok között függetlenek az előállított termékmennyiségtől, ezért ezeket a nyereséggel együtt kell illetve célszerű kezelni. Ez azt jelenti, hogy az árbevételből a változó költségek levonása után fennmaradó rész kell, hogy fedezze a vállalkozás állandó költségeit, és az e feletti rész a nyereség. Azaz a jövedelem és az állandó költség összege a fedezeti hozzájárulás.

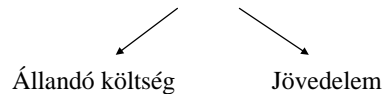
A tartalmi összefüggéseket a következők szerint alakulnak:

$$\text{Nettó árbevétel} = \text{Termelési költség} + \text{Jövedelem}$$

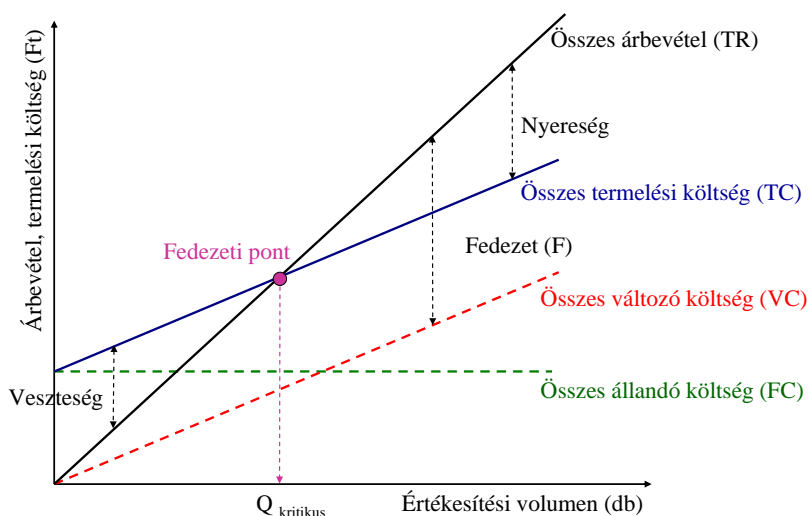


Az összefüggést átrendezve adódik:

$$\text{Nettó árbevétel} - \text{Változó költség} = \text{Fedezeti hozzájárulás}$$



A fedezetszámítás grafikus ábrázolását a 9. ábrán mutatjuk be, melynek segítségével jól szemléltethető a különböző értékesítési volumenek mellett realizálható fedezeti hozzájárulás és jövedelem (nyereség vagy veszteség). A fedezeti diagramról leolvasható az árképzési elvek változásának eredménye és a költségcsökkentésből származó nyereség nagyságának alakulása. Ezen túl a diagram minden értékesített mennyiségre megadja az állandó, a változó és az összes költség, valamint az árbevétel kapcsolatát. A pontosan elkészített diagram megmutatja, hogy mennyit kell termelni és eladni ahhoz, hogy elérjük a fedezeti pontot, és kalkulálható, hogy ehhez a szinthez milyen mértékű kapacitáskihasználás tartozik. Az elemzés segítségével tehát meghatározható a fedezeti pont, amely megmutatja, hogy mekkora értékesítési volumen szükséges az összes változó és állandó költség fedezésére. A fedezet ott van, ahol az összes árbevétel és az összes költség egyenlő. A fedezeti pont fölötti további értékesítés mindaddig nyereséges lesz, amíg az eladási ár meghaladja az egy egység előállításához szükséges valamennyi költséget.



9. ábra: A fedezetszámítás grafikus ábrázolása

Forrás: Pupos et al., 2010

A fedezeti ponthoz tartozó kibocsátás (értékesített termékmennyiség) pontos számszaki meghatározása az alábbi összefüggés alapján történik:

$$\text{Kritikus termékmennyiség} = \frac{\text{Összesállandó költség}}{\text{Értékesítési ár} - \text{Fajlagos változó költség}}$$

Vegyük észre, hogy a nevezőben szereplő érték az egységnyi termékre jutó fedezeti hozzájárulás: az eladási egységár és az egy termékre jutó változó költség különbsége az egy termékre eső fedezet, azaz a termékegység fedezete.

Ameddig az eladási egységár nagyobb, mint az egységnyi mennyiségre jutó változó költség, a különbség hozzájárul az állandó költségek fedezéséhez. E többletek révén a vállalkozás az összes állandó költségeit képes fedezni és ekkor eléri azt a pontot, amely fölött vállalati szinten már nyereséget termel. A vállalkozó különböző feltételeket próbálhat ki (különböző eladási árak, állandó és/vagy változó költségek), hogy megállapítsa, milyen hatással vannak ezek a fedezeti pontra és ebből következően a nyereségre.

Az előzőekben a fedezeti pont elemzés lineáris megközelítését mutattuk be, amely azzal a feltételezéssel él, hogy az árbevétel és a költségek a kibocsátás függvényében lineárisan változnak. Utalnunk kell arra, hogy a kérdéskörnek létezik egy nem lineáris összefüggése is (pl. a degresszíven vagy progresszíven változó költségek vonatkozásában), amely esetben két fedezeti pont is azonosítható. A kérdés e tekintetben nem a kritikus termékmennyiség, hanem az optimális – a maximális jövedelemhez tartozó – termékmennyiség meghatározása.

Pupos et al., (2010) nyomán felhívjuk a figyelmet a fedezeti összeg, fedezeti pont és a számviteli eredménykategóriák közötti összefüggésekre is. A fedezeti összeg kell, hogy fedezet adjon a fel nem osztott költségekre, valamint a pénzügyi műveletek és a rendkívüli eredményre, amennyiben ezek eredménye negatív.

$$\text{Fedezeti összeg} = \text{Nettó árbevétel} - \text{Értékesítés közvetlen költsége}$$

A fedezeti pont vállalati szinten, valamennyi tevékenységet összesítve is értelmezhető és számítható:

$$\text{Fedezeti pontot jelentő fedezeti összeg} = \text{Tervezett fedezeti összeg} - \text{Adózás előtti eredmény}$$

A fedezeti pontot adó árbevétel ismeretében nyílik lehetőségünk arra, hogy nyomon kövessük a vállalkozás eredményének időarányos alakulását, hogy az értékesítés és az árbevétel volumene időbeni alakulásának dinamikája hogyan közelít a tervezett eredményhez, a tervhez viszonyított eltérések alapján mely területek jelentik a szűk keresztmetszetet, hol van szükség célirányos, tudatos beavatkozásra.

10.8. Beruházás-gazdaságossági elemzés

Általában szinonimaként használjuk a befektetés és a beruházás fogalmát, azonban jelentésük mégis eltér egymástól. A befektetés kifejezés általánosabb, mely pénzeszközök lekötését jelent egy későbbi hozam reményében. A beruházás fogalma ennél szűkebb, amely alatt tárgyi eszköz létesítést értünk. A beruházás lényegében azt

jelenti, hogy a jelenben pénzt adunk ki valamilyen üzleti elképzelés megvalósítására, amelytől a jövőben pénzbevételt remélünk. Ennek értelmében meg kell tervezni a várható kiadásokat és bevételeket, majd a gazdasági folyamatokat az időtengelyen el kell helyezni. Ez az időtengely sok esetben hosszabb, mint az üzleti terv időhorizontja. A jövő természetesen bizonytalan, így tervváltozatok készítése különösen fontos, amelyek alapján készített érzékenységvizsgálatok és kockázatelemzések tájékoztatnak a beruházással járó kockázatokról.

A beruházások alapvetően három területen befolyásolják a vállalkozások eredményességét. Egyrészt közvetlenül a vállalkozás nyereségére gyakorolt hatásán keresztül, a többleteredmény vagy a hatékonyabb termelés révén. Másrészt a likviditási helyzet alakításával, amely a kivitelezési időszak kiadástöbbletét, a beruházásokkal kapcsolatos külső források törlesztését valamint a működtetés során jelentkező kiadásokat és bevételeket foglalja magában. Harmadrészt a vállalkozások vagyoni helyzetének (nagysága és összetétele) megváltoztatása révén hat a gazdálkodás eredményességére.

A beruházásokat szokás a szerint csoportosítani, hogy termelő, vagy nem termelő, azaz produktív vagy improduktív beruházásokról beszélünk-e. Tipikusan improduktív beruházásnak minősülnek a környezetvédelmi beruházások: pl. egy szennyvíztisztító mű megépítése és beüzemelése. A leggyakrabban a következők szerint csoportosítják a beruházásokat: létesítő beruházások, pótló beruházások, bővítő beruházások, illetve korszerűsítő beruházások. A létesítő beruházásokat a gyakorlatban szokták „zöldmezős” beruházásnak is nevezni, ilyenkor egy teljesen új létesítmény kivitelezése és beüzemelése történik meg. A pótló beruházás során az elhasználódott tőkejavak pótlása történik, a bővítő beruházás során általában a termelő kapacitások bővítése történik, mely egy mennyiségi bővülést jelent, szemben a korszerűsítő beruházásokkal, ahol minőségi változás történik.

A beruházások gazdaságossági vizsgálatának fő célja a tőkebefektetés, illetve az azt megtettesítő műszaki fejlesztés indokoltságának és életképességének bizonyítása. Minden egyes beruházás előtt meg kell győződni arról, hogy az adott termelő-berendezés működése során folyamatosan keletkező bevételek tartósan meghaladják-e a kiadásokat, és az így keletkező nyereség biztosítja-e a vállalkozás zavartalan működését és a befektetett tőke megtérülését.

A beruházások gazdaságossági vizsgálata során a következő pénzáramok meghatározása szükséges: kezdő pénzáramok (az eszközök bekerülési értéke, alternatíva költsége, tartósan lekötött forgóeszközök értéke, együtt beruházási költség), működésből származó pénzáramok (bevételek, kiadások), illetve a végső pénzáram (a gépek, berendezések értékesítéséből származó bevételek és a felszabaduló forgótőke). A beruházás pénzügyi tervezésekor ezeket a tételeket részletezve időbeni esedékességük szerint kell tervezni. A beruházások nettó jelenérték módszerrel – amely az egyik legismertebb, legelterjedtebb és leginkább elfogadott módszer – végezhető elemzésének lépései a következők:

1. A beruházási lehetőség számbavétele után vizsgáljuk meg az elemzésre szánt beruházást (gép, tenyészállat, istálló, földterület stb.). Fontos, hogy az elemzést ne csak egy lehetőségre korlátozzuk, hanem vegyünk figyelembe más, esetleg jobb beruházási alternatívákat is.
2. Gyűjtjük össze a beruházás létesítéséhez szükséges összes adatot, és meg kell határozni a beruházáshoz kezdő pénzáramát. Vegyük számba a rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségeket (saját forrás, idegen tőke) is.
3. Határozzuk meg a beruházás várható élettartamát, melyre az elemzést elvégezzük. Ennek mértékét számos tényező befolyásolja: adott eszköz fizikai élettartama, piaci kilátások, finanszírozási források stb.
4. Becsüljük meg a beruházásból származó éves nettó pénzforgalmat a tervezési időhorizont minden évére. Ezek csak közvetlenül a beruházással kapcsolatba hozható bevételeket és kiadásokat tartalmazhatják.
5. Becsüljük meg a beruházás élettartamának végén realizálható végső pénzáramot.
6. Határozzuk meg az elemzés során alkalmazott diszkontrátát. Ez a beruházó által elfogadható minimális jövedelmezőségi ráta, amelynek tükröznie kell a beruházott saját tőke használdozati költségét. A használdozati költség az a jövedelemigény, amelyet a beruházó elvárhatna, ha pénzét a rendelkezésre álló következő legjobb alternatívába fektette volna be.
7. Számoljuk ki a beruházásból származó éves nettó pénzforgalmat és a beruházás nettó jelenértékét. Ez alapján döntünk arról, hogy elfogadjuk vagy elutasítjuk a beruházást.

A beruházás nettó jelenértékének meghatározásán túl egyéb hatékonysági mutatók számítása is fontos és hasznos lehet a vezetőség számára, ezért a következőkben ismertetjük a leggyakrabban alkalmazott dinamikus beruházás-gazdaságossági mutatókat.

Nettó jelenérték (Net Present Value; NPV)

A beruházás nettó jelenértéke nem más, mint a beruházáshoz közvetlenül kapcsolódó, jövőben várható pénzáramok és a beruházási költségek különbsége, figyelembe véve az idő pénz értékét is. A kiadások, beleértve a kezdő pénzáramokat is negatív előjelű, a bevételek pedig pozitív előjelű pénzáramokat jelentenek. A nettó jelenérték azt fejezi ki, hogy mennyi a beruházás tervezett időszak alatt megtermelt nettó nyeresége a beruházás időpontjára diszkontálva.

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t} \times C_t$$

NPV = nettó jelenérték

C_0 = a beruházás kezdeti pénzárama

C_t = adott időszakban esedékes összes bevétel és kiadás különbsége

t = adott időszak száma

n = időszakok száma

r = diszkontráta (kalkulatív kamatláb)

Másképp fogalmazva: a beruházás pozitív nettó jelenértéke azt mutatja meg, hogy mekkora többlethozadékra tesz szert a beruházó a kezdő pénzáram (C_0) diszkontrátának

(r) megfelelő kamatláb mellett történő befektetéséhez képest. A mutató alkalmas kompetitív – egymással ugyanazon forrásért versengő – tervváltozatok összehasonlítására. A nettó jelenérték úgy számolható ki, hogy a jövőben keletkező bevételek jelenlegi értékéből kivonjuk a felmerülő kiadások – az egyszeri beruházási költségek és a folyamatos fenntartással, működtetéssel kapcsolatos kiadások – jelenlegi értékét.

Ha a beruházással kapcsolatos összes pénzáram nettó jelenértéke a minimálisan elvárható megtérülés (kalkulatív kamatláb) mellett pozitív előjelű, akkor azt mondhatjuk, hogy a beruházás tényleges jövedelmezősége jobb, mint a minimálisan elvárt jövedelmezőség. Így pozitív NPV esetén a beruházást általában elfogadjuk. Nulla NPV esetén a beruházás hozadéka a kalkulatív kamatláb hozadékával egyezik meg. Amennyiben az NPV mutató értéke negatív a beruházást tisztán pénzügyi szempontból nem érdemes megvalósítani, mivel a befektetés hozadéka kisebb, mint a kalkulatív kamatlábbal elérhető hozadék, de a beruházásunk üzemeltetése nem feltétlenül veszteséges.

Belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return; IRR)

A belső megtérülési ráta úgy definiálható, mint az a kamatláb, amely mellett a befektetés nettó jelenértéke éppen nulla. A beruházás pénzügyi szempontból történő értékelésénél kívánatos, hogy a belső megtérülési ráta értéke haladja meg a kalkulatív kamatláb, mint alternatíva költség értékét. Amennyivel a belső megtérülési ráta ezt meghaladja, a vizsgált időszakra vonatkozóan annyival nagyobb a befektetés hozadéka az alternatív befektetési lehetőséghez képest.

$$-C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+IRR)^t} \times C_t = 0$$

- IRR = belső megtérülési ráta
- C_0 = beruházás kezdeti pénzárama
- C_t = adott időszakban esedékes összes bevétel és kiadás különbsége
- t = adott időszak száma
- n = időszakok száma

Szemben az NPV mutatóval, az IRR segítségével összehasonlíthatók és rangsorolhatók az eltérő beruházási költséggel rendelkező beruházások. Viszont azt is meg kell jegyezzük, hogy kizárólag az IRR segítségével nem célszerű dönteni, hiszen számos hátránya van (pl. nem tükrözi a beruházás méretét).

Jövedelmezőségi index (Profitability Index; PI)

A jövedelmezőségi index számítása is szintén az adott időszakban keletkezett pénzáramok diszkontált értékének és a beruházás kezdeti pénzáramának az összevetéséből eredeztethető, azonban itt nem különbséget (mint az NPV számítása esetén), hanem hányadost értékelünk. A jövedelmezőségi index a beruházás hozamainak a beruházás tőkeigényéhez viszonyított arányát fejezi ki. Elsősorban korlátozott források esetén és különböző méretű projektek közötti döntésekhez alkalmazható.

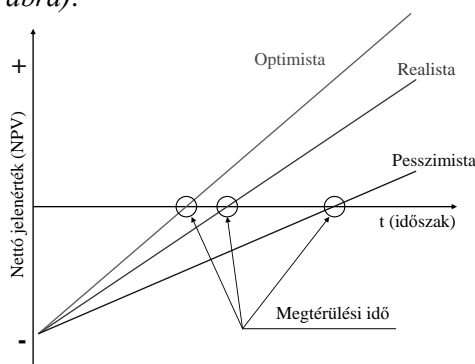
$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}{C_0}$$

- PI = jövedelmezőségi index
- C_0 = beruházás kezdeti pénzárama
- C_t = adott időszakban esedékes összes bevétel és kiadás különbsége
- t = adott időszak száma
- n = időszakok száma
- r = diszkontráta (kalkulatív kamatláb)

A beruházást, illetve befektetést pénzügyi szempontból akkor tartjuk kivitelezhetőnek, ha a hányados értéke nagyobb, mint 1, vagyis ekkor az adott időszakban keletkező pénzáramok diszkontált összege ($\sum PV$) meghaladja a befektetés, illetve beruházás kezdeti értékét. Ha a jövedelmezőségi index értéke éppen 1, akkor ugyanaz a helyzet, mint ha az NPV éppen nulla lenne, vagyis a befektetés hozadéka megegyezik a kalkulatív kamatláb hozadékával. Ha ez az érték kisebb, mint 1, akkor a beruházás hozadéka alacsonyabb a kalkulatív kamatláb hozadékához képest.

Diszkontált megtérülési idő (Discounted Payback Period; DPP)

A diszkontált megtérülési idő számítása során évről évre megvizsgáljuk, hogy a beruházás addig az időszakig termelt jelenlegi értéken számított nettó értéke meghaladja-e a befektetett tőke jelenértékét. Abban az évben térül meg a beruházás, ahol az egyenleg először lesz pozitív, vagyis ahol a nettó jelenérték értéke eléri, illetve meghaladja a nulla értéket, azaz pozitívvá válik. A beruházás diszkontált megtérülési idejét meghatározhatjuk, és grafikonon ábrázolhatjuk a beruházás nettó jelenértékének időbeli alakulásával (10. ábra).



10. ábra: A dinamikus megtérülési idő grafikus ábrázolása

Forrás: Apáti et al., 2010

A vállalkozás, illetve a beruházást finanszírozó abban érdekelt, hogy a beruházott tőke mielőbb megtérüljön a vele elérhető hozamokból. Minél rövidebb egy befektetés megtérülési ideje, annál kisebb annak a veszélye, hogy a befektetési döntésnél nem, vagy nagy bizonytalansággal prognosztizált események bekövetkezése megghiúsítja a megtérülést. A megtérülési idő alapján történő döntés esetén nem veszünk tudomást a pénzáramlások szerkezetéről, a megtérülési idő utáni bevételeket pedig teljesen figyelmen kívül hagyjuk. Ha a maximális megtérülési időt túl hosszúnak választjuk,

akkor esetleg néhány negatív nettó jelenértékű beruházás is elfogadhatóvá válik, ha pedig túl rövid, akkor néhány pozitív nettó jelenértékű programot is el fogunk vetni. Ha ismerjük a pénzáramlások tipikus szerkezetét, akkor úgy választható ki a maximálisan megengedhető megtérülési idő, hogy ezzel közel kerüljünk a nettó jelenérték maximalizálásához.

Meg kell jegyezzük, hogy kizárólag pénzügyi alapon történő döntések meghozatalára kiválóan alkalmasak az itt bemutatott mutatók, viszont az esetek egy részében a gazdasági szakemberek nemcsak ezek alapján hozzák meg döntéseiket. Ilyen esetek lehetnek például az olyan beruházások, melyek megvalósításával nem pénzügyi haszon realizálódik, hanem valamilyen társadalmi szempontból van jelentősége (munkahelyteremtés, környezetvédelem, munkavédelem stb.).

A beruházás-gazdaságossági kalkulációk során felmerül néhány kulcsfontosságú tényező értelmezése is, amelyeket a következőkben röviden ismertetünk.

A beruházás gazdaságossági számítások során az infláció hatását következetesen kell figyelembe venni. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a beruházáshoz kapcsolódó pénzáramok, ezen belül is az output és input árak tartalmazzák az inflációt, akkor a diszkontráta meghatározásánál is figyelembe kell azt vennünk, azaz a diszkontrátát nominál értéken kell meghatároznunk. Ellenkező esetben reálértéken kell azt figyelembe venni. Az infláció kezelésének lehetőségei közül a legegyszerűbb, ha azonos inflációs rátát feltételezve minden évben ennek megfelelően növeljük a kiadások és a bevételek mértékét és ezzel párhuzamosan a pénzáramokat nominál értékben kifejezett diszkontrátával diszkontáljuk. Ezzel a megoldással lehetőség nyílik arra is, hogy figyelembe vegyük az inputok és az outputok árindexe közötti eltéréseket, azaz, hogy a ráfordítások árai nagyobb mértékben növekednek, mint az értékesített termékek árai.

A beruházás-gazdaságossági elemzések pénzforgalmi szemléletben meghatározott pénzáramlásokon (bevételek és kiadások) alapulnak. Ebből kifolyólag a beruházásokhoz kapcsolódó jövőbeli pénzáramok – amelyek tényleges pénzmozgásokat jelentenek – tervezése során az amortizációs költségek nem szerepelhetnek a beruházás eredményeként realizálható, ahhoz kapcsolódó kiadások között, mivel azok nem jelentkeznek tényleges pénzkiadásként. Így a gazdaságossági számításokban nem terheli a beruházási tervváltozatot egy olyan költség, amely valójában nem kerül elvonásra a vállalattól. Ugyanakkor az értékcsökkenési leírás tervezése mégis szükséges, hiszen a számviteli törvény alapján ez a költség adóalap csökkentő tétel, és így a vállalkozás adózott jövedelmének kiszámításához feltétlenül szükséges. Ennek megfelelően az amortizációs költségeket kizárólag az adózás figyelembe vételekor kell kalkulálnunk, mégpedig a vállalkozás eredmény-kimutatásának megfelelően adóalap, ezen keresztül pedig társasági adó csökkentő tételként.

A kalkulatív kamatláb a pénz időértékét fejezi ki. A kalkulatív kamatláb meghatározásakor elviekben az ágazati, illetve iparági átlagprofit hozadékának megfelelő kamatlábat kellene választani, aminek a meghatározása rendkívül körülményes, ezért a legtöbb gazdasági szakember az átlagos piaci kamatlábakat, vagy

még ennél is gyakrabban az államkötvények és kincstárjegyek hozamának megfelelő kamatlábat veszi figyelembe. Az államkötvényekbe, illetve kincstárjegyekbe történő befektetés, mint alternatív befektetési forma, kvázi kockázatmentes befektetésnek minősül.

A beruházási döntések mellett finanszírozási kérdések is felmerülnek, amelyeket alapvetően ketté kell választanunk. A beruházási döntés megalapozásához a beruházáshoz kapcsolódó pénzáramokat úgy kell meghatározni, mintha 100%-ban saját forrásból kerülne megvalósításra. Azaz nem veszünk tudomást a különböző finanszírozási konstrukciók pénzügyi hatásáról (kamatok, törlesztő részletek stb.). Így a meghatározott hatékonysági mutatók a beruházás tényleges, önmagában vett gazdaságossági mutatóiként értelmezhetők, azaz úgynevezett beruházási NPV-ről, IRR-ről stb. beszélhetünk. A vállalkozás működésének egészét tekintve azonban a finanszírozási döntés befolyásolja a jövőbeli pénzáramlásokat. Ennek figyelembe vételekor már nem csupán az adott beruházás hatékonyságát vizsgáljuk, hanem a beruházás és annak finanszírozásának együttes, az egész vállalkozásra gyakorolt hatásáról beszélhetünk. Az így kapott hatékonysági mutatókat a beruházás és annak finanszírozásának együttes, vállalati szintű gazdaságossági mutatóiként értelmezhetjük, azaz finanszírozási NPV-ről, IRR-ről stb. beszélhetünk. A finanszírozási NPV meghatározásához tehát számba kell vegyük a különböző finanszírozási konstrukciók pénzáramra gyakorolt hatásait is. Vissza nem térítendő támogatás figyelembe vétele a vállalkozás szempontjából azt jelenti, hogy annak összegével csökkentjük a beruházási költséget. Hosszú lejáratú hitelből történő finanszírozás esetében – amely önmagában egy hitelfelvétel jellegű pénzáramlást jelent – egyrészt a felvett hitel összege csökkenti a kezdő pénzáramot (A beruházási költség negatív, a hitelfelvétel pedig pozitív előjelű.), másrészt a jövőbeli pénzáramok között megjelenik a kamat és egyéb járulékos költség fizetése, illetve a tőketörlesztő részlet is. Ez utóbbi tételek kalkulációja között is van eltérés. Míg a kamat és egyéb járulékos költségek csökkentik az adóalapot, ezen keresztül pedig a fizetendő adó összegét, addig a tőketörlesztés összege nem befolyásolja azt, hiszen annak visszafizetése az adózott eredmény terhére történik (*Szóllósi – Szűcs, 2013*).

10.9. Pénzügyi mutatók

Ez a tervrész végső soron a tervadatok alapján végzett vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmezőségi helyzet elemzését tartalmazza, amely fontos információkat közvetít nemcsak a vállalatvezetés, de a forrásnyújtók felé egyaránt. Számos kapcsolódó elemzés tartozik ide, melyeknek részletes ismertetése most nem célunk.

A vállalkozások működésének eredményességét a jövedelmezőségi mutatók alapján vizsgáljuk. A jövedelmezőség átfogó vizsgálata során különböző eredménykategóriákat viszonyítunk különböző vetítési alaphoz (*21. táblázat*). Az elemzés feltárja és számszerűsíti azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a gazdasági tevékenységet. Az üzleti tervben nem kell minden jövedelmezőségi mutatót kiszámítani, azokat kell kiválasztani, melyek a vállalkozás jövedelmezőségi szintjére vonatkozóan hasznos információkkal szolgálnak a terv olvasója számára. A jövedelmezőségi mutatók, mint hatékonysági mutatók értékelésekor kívánatos, hogy azok értékei minél magasabbak

legyenek. Ezen értékeket más vállalkozásokhoz, valamint az adott iparágra jellemző értékekkel célszerű összevetni, s levonni a vállalkozásra vonatkozó következtetéseket.

21. táblázat: A legfontosabb jövedelmezőségi mutatók

Megnevezés	Számítás	Magyarázat
Árbevétel arányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Eredmény kategória}}{\text{Árbevétel kategória}} \times 100$	A vállalkozás árbevételének mekkora részét teszi ki az eredmény.
Átlagos fedezeti hányad	$\frac{\text{Fedezeti összeg}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} \times 100$	Az egyes termékek, teljesítmények bevételeiből mekkora rész marad az értékesítés közvetlen költségeinek levonását követően a közvetett költségek és a nyereség fedezésére.
Tőkearányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Eredmény kategória}}{\text{Tőke összetevői}} \times 100$	A vállalkozás tőkéjének eredményhozamát fejezi ki.
ROE (Return on Equity)	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$	A saját tőke hozama. Egységnyi saját tőke értékkel előállított adózott eredmény.
Eszközarányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Eredmény kategória}}{\text{Eszközök összetevői}} \times 100$	Az eszközök jövedelemtermelő képességére ad választ. Egységnyi eszközértékkel előállítható eredmény.
ROA (Return on Assets)	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}} \times 100$	Az eszközarányos megtérülés az összes eszköz jövedelemtermelő képességére ad választ. Egységnyi eszközértékkel előállított adózott eredmény.
ROI (Return on Investment)	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Befektetett eszköz}} \times 100$	A lekötött tőke megtérülése a befektetett eszköz/tőke jövedelemtermelő képességére ad választ. Egységnyi befektetett eszközértékkel előállított adózott eredmény.
Költségarányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Eredmény kategória}}{\text{Termelési költség kategória}} \times 100$	Egységnyi termelési költséggel előállított eredmény értéke.
Bérrányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Eredmény kategória}}{\text{Bérek költség}} \times 100$	Egységnyi bérköltséggel előállított eredmény értéke.
<p>Eredménykategóriák: (1) üzemi (üzleti) tevékenység eredménye; (2) szokásos vállalkozási eredmény; (3) adózás előtti eredmény; (4) adózott eredmény; (5) mérleg szerinti eredmény; (6) fedezeti összeg; (7) relációs eredmény (belföld, külföld stb.). Árbevétel kategóriák: (1) értékesítés nettó árbevétele; (2) értékesítés nettó árbevétele + egyéb bevételek; (3) értékesítés nettó árbevétele + egyéb bevételek + pénzügyi műveletek bevétele; (4) értékesítés nettó árbevétele + egyéb bevételek + pénzügyi műveletek bevétele + rendkívüli bevételek. Tőke összetevői: (1) saját tőke; (2) idegen tőke; (3) összes tőke; Eszközök összetevői: (1) befektetett eszközök; (2) forgóeszközök; (3) összes eszközérték;</p>		

A vagyoni helyzet elemzésekor a vállalkozás mérlegének struktúráját, az egyes eszköz- és forráscsoportok arányait és azok változását vizsgáljuk (22. táblázat). Az eszközök összetételéből következtetni lehet a vállalkozás stabilitására, rugalmasságára vagy akár konkrét tevékenységére. A források összetétele a vállalkozás tőkeerősségét, életképességét, idegentőke függetlenségét mutatja. Az eszköz- és tőkestruktúra megismerésén túl azt is meg kell vizsgálni, hogy mennyiben illeszkedik a vagyon eredete annak megjelenési formáihoz, azaz a befektetett eszközöket saját vagy idegen forrásból, illetve a forgóeszközöket rövid vagy hosszú lejáratú kötelezettségekből finanszírozták-e.

A pénzügyi helyzet vizsgálata során megállapíthatjuk, hogy a vállalkozás gazdasági folyamataihoz szükséges pénzeszközök elegendő mennyiségben állnak-e rendelkezésre. A pénzügyi helyzet elemzésére használt mutatószámok az adósságállományra vonatkozó mutatók és a likviditási mutatók (23. táblázat).

22. táblázat: A legfontosabb vagyoni helyzet alakulását kifejező mutatók

Megnevezés	Számítás	Magyarázat
Tőkeerősség	$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Összes forrás}} \times 100$	A vállalkozás saját tőkéje (jegyzett tőke, eredmény-, értékelési-, lekötött- és tőketartalék és mérleg szerinti eredmény) hogyan aránylik az eszközöket fedező, összes rendelkezésre álló forrásokhoz. Általános követelmény, hogy értéke 30%-nál magasabb legyen
Saját tőke változása	$\frac{\text{Mérlegszerinti eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$	A saját tőke növekedésének mértékét fejezi ki. A befizetett jegyzett tőke és a működés éveiben keletkezett tőke tárgyévi új gyarapodásának aránya.
Saját tőke – jegyzett tőke aránya	$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Jegyzett tőke}} \times 100$	Megmutatja a jegyzett tőkéhez képest a saját tőke teljes növekményét. A 100% alatti érték a vállalkozás vagyonának csökkenését jelenti.
Kötelezettségek aránya	$\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}} \times 100$	A vállalkozás idegen tőkéje (hosszú lejáratú, rövid lejáratú, hátrasorolt) hogyan aránylik az eszközöket fedező, összes rendelkezésre álló forrásokhoz. Általános követelmény, hogy értéke 70%-nál alacsonyabb legyen
Céltartalékok aránya	$\frac{\text{Céltartalékok}}{\text{Összes forrás}} \times 100$	A gazdasági folyamat kockázatának mértékét, bizonytalanságát (várható kötelezettségekre, várható veszteségekre) jellemzi.
Befektetett eszközök fedezete I.	$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök}} \times 100$	A befektetett eszközök saját tőkéből való fedezetét mutatja meg, értéke kedvező, ha 100% közeli vagy azt meghaladó.
Befektetett eszközök fedezete II.	$\frac{\text{Saját tőke} + \text{Hosszú lej.köt.}}{\text{Befektetett eszközök}} \times 100$	A befektetett eszközök hosszú lejáratú forrásokkal való fedezetét mutatja meg.
Forgótőke	Forgó eszközök – Rövid lejáratú köt.	Megmutatja, hogy mekkora a hosszú lejáratú forrásokkal finanszírozott forgóeszközök értéke.
Forgótőke aránya	$\frac{\text{Forgótőke}}{\text{Saját tőke}} \times 100$	Megmutatja, hogy a forgóeszközök mekkora részét finanszírozzák a saját tőkéből.

23. táblázat: A legfontosabb pénzügyi helyzet alakulását kifejező mutatók

Megnevezés	Számítás	Magyarázat
Adósság-állomány aránya	$\frac{\text{Adósságállomány}}{\text{Adósságállomány} + \text{Saját tőke}} \times 100$	A vállalkozás hosszú lejáratú kötelezettségeinek értékét és a hosszú lejáratú forrás szerkezetét fejezi ki. A hosszú lejáratú idegen tőke és az összes tartós forrás arányát mutatja. Értéke ne haladja meg a 60-65%-ot.
Saját tőke aránya	$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Adósságállomány} + \text{Saját tőke}} \times 100$	A saját tőke és az összes tartós forrás arányát mutatja. Jó, ha értéke meghaladja a 30-35%-ot.
Adósság-állomány fedezettsége	$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Adósságállm.ány}} \times 100$	A saját tőke és az adósságállomány összhangját, vagy annak hiányát mutatja.
Adósság-szolgálati fedezet	$\frac{\text{Mérlegszerinti eredmény} + \text{ÉCS}}{\text{Hosszú lej.köt. esedékes törlesztő részlete és kamatai}} \times 100$	Azt fejezi ki, hogy a vállalkozás következő üzleti évben esedékes adósságszolgálat (törlesztő rész + kamatok) fedezett-e az erre fordítható forrásokból. A mutató eredménye biztonságosnak tekinthető, ha értéke 1,3 feletti.
Likviditási mutató	$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratúkötelezettségek}} \times 100$	A vállalkozás fizetőképességét általánosan jellemzi. Értéke elfogadható, ha 1,3-nál nagyobb.
Likviditási gyorsráta	$\frac{\text{Likvid pénzeszközök}}{\text{Rövid lejáratúkötelezettségek}} \times 100$	A likviditási mutató korrigált változata, megmutatja, hogy a rövid lejáratú kötelezettségek mekkora hányadára nyújt fedezetet a likvid pénzeszköz.

11. KOCKÁZATOK

A kockázatot definiálhatjuk úgy is, mint olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik negatív hatást gyakorol az üzleti vállalkozás céljaira. A kockázat elemzésnél mindig el kell különíteni a tőlünk függő és független kockázati elemeket, és vizsgálni kell a bekövetkezési valószínűségét. Ezek alapján célszerű egy osztályozási rendszert kialakítani és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének esetleges hatásait. Nagyon fontos ismételt hangsúlyozni a megbízható adatok felhasználásának fontosságát. Az üzleti tervben bemutatott adatok lehető legpontosabb előrejelzéséhez komoly adatbázisra és elemzési munkára van szükség. Ugyanakkor széles körben elfogadott, hogy ezek az előrejelzések bizonyos mértékig bizonytalanok, amely bizonytalanságot a vállalkozás tevékenységet befolyásoló sokrétű és összetett kockázati tényezők befolyásolják.

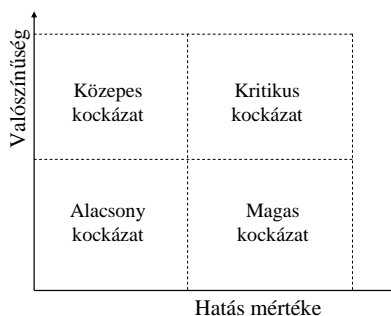
Az üzleti terv akkor lesz igazán meggyőző, ha tételesen áttekinti a lehetséges kockázati forrásokat is, amelyek a vállalkozást érinthetik. A kockázatok között igen nagy különbségek vannak azok súlya, jelentősége szerint. Ezek egy részére fel lehet készülni, így az üzleti tervben be kell mutatni, hogy mi történik, ha valami nem úgy sikerül, mint ahogyan terveztük. Fontos, hogy bemutassuk azt, hogy a vállalkozásnak van cselekvési alternatívája (Nagy – Szűcs, 2004). A felmerülő kockázatok formáit többféleképpen csoportosíthatjuk, a 24. táblázatban egy lehetséges bontást ismertetünk.

24. táblázat: A vállalkozási tevékenységet befolyásoló kockázati tényezők főbb csoportjai

Megnevezés	Leírás
Termelési kockázat	A termelési kockázat a termésmennyiség, -minőség változásában, termelés kiesésben mutatkozhat meg, amelynek oka lehet az időjárás, betegségek, kártevők, gépek, berendezések meghibásodása stb.
Piaci kockázat	A piaci kockázat elsődlegesen az előállított termékek, szolgáltatások, illetve a vásárolt alapanyagok, szolgáltatások áringadozásában mérhető le. Itt kell megemlítenünk a megtermelt termékek és előállított szolgáltatások értékesítési nehézségeit is.
Pénzügyi kockázat	A vállalkozás eszközeinek finanszírozása érdekében végzett pénzügyi tevékenység kockázata. Itt emelhetjük ki a kölcsöntőke kamatváltozásait, export esetén az árfolyamvesztéseket, a földbérleti jog elvesztésének lehetőségeit stb.
Jogi kockázat	A gazdálkodás eredményességét, a vállalatok versenyképességét jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás kereteit meghatározó törvények, jogszabályok, illetve azok változásai és az aktuális politika által befolyásolt állami célkitűzések.
Emberi kockázat	Gyakran elhanyagolt szempont, de a vállalkozás sikerét jelentősen befolyásolhatja a menedzser rátermettsége, megbízhatósága, egészségi állapota, családi viszonyai. Hitel igénybevétele esetén a bankok ezeket a körülményeket is – különösen kisvállalkozások esetén – vizsgálják.
Természeti kockázat	Ez alatt a különböző természeti károkat, katasztrófákat értjük.

Különbséget kell tennünk továbbá a vállalkozástól függő és a vállalkozástól független kockázati tényezők között, hiszen azok kezelése között szintén különbség van. A vállalkozástól függő kockázati tényezők kezelése preventív, megelőző jelleggel kell történjen. A vállalkozásnak törekednie kell arra, hogy minden rendelkezésére álló erőforrással elkerülje az adott kockázati tényező bekövetkezését, így megelőzve annak hatását is. Példaként hozható a gépek meghibásodásából eredő veszteségek, amelyek csökkenthetők egyrészt a géppark rendszeres karbantartásával és folyamatos felújításával, cseréjével. Mindez a vállalkozó döntésén múlik. Ezzel szemben a vállalkozástól független kockázati tényezők bekövetkezése elkerülhetetlen, a vállalkozás számára a hatások kivédése, minimalizálása adódik lehetőségként. Példaként említhetjük a jégesőt (mint természeti kockázati tényezőt), amelynek bekövetkezésére nincs ráhatása a vállalkozásnak, viszont a kieső termésből adódó pénzügyi hatás (árbevétel csökkenés) csökkenthető biztosítás kötésével.

A tételelesen összegyűjtött kockázatokot részletesen elemezni kell, ahol lehet, törekedjünk a számszerűsítésre. Adott kockázati tényező jelentőségét és szerepét a bekövetkezés valószínűsége és a teljesítménymutatóban bekövetkezett hatás nagysága határozza meg. Nagyvonalú megközelítésben a kockázati tényezőket el lehet helyezni a bekövetkezési valószínűség és a hatás mértékének összevetése alapján összeállított koordináta rendszerben (11. ábra).



11. ábra: A kockázatok ábrázolása a hatás mértéke és a valószínűség alapján

Forrás: NFÜ, 2008

A kockázati tényezők hatásainak számszerűsítésére az érzékenységvizsgálat alkalmazható. Az érzékenységvizsgálat („What-If?”-analízis) során arra keresünk választ, hogy az alapesetben (átlagos körülményeknek tekintett) feltételezett legjobb becsléstől való eltérés, illetve az eltérések bekövetkezésének valószínűsége milyen hatással van a teljesítménymutatók (eredmény, pénzforgalom, vagyoni-, pénzügyi-, jövedelmi mutatók stb.) alakulására. Az elemzés első lépésében megvizsgáljuk azoknak a változóknak a hatásait, amelyek feltételezhetően befolyásolják a különböző teljesítménymutatók alakulását. Ezt követően megvizsgáljuk, hogy a változásoknak milyen a bekövetkezési valószínűsége és ezek figyelembevételével határozzuk meg a teljesítménymutatók várható értékét. Az érzékenységvizsgálat célja a tevékenység kritikus változóinak és paramétereinek kiválasztása, amelyek változása a legnagyobb hatást gyakorolja az alapesetben kiszámított teljesítménymutatókra. Az érzékenységvizsgálat elvégzésének többféle lehetősége van, így a változók rugalmassága, kritikus értékek meghatározása, szcenárió-elemzés.

Vizsgálható a változók rugalmassága, elaszticitása, mely azt fejezi ki, hogy valamely termelési tényező, ható tényező egy százalékos változásának hatására – „ceteris paribus”, azaz minden más tényező változatlansága mellett – a különböző teljesítménymutatókban, általában az eredményben hány százalékos változás következik be. A kapott mutató a vizsgált rendszer érzékenységét fejezi ki az adott tényező tekintetében. Az EU útmutató szerint (NFÜ, 2008) „kritikus” minden olyan változó, melynek egy százalék mértékű változása (pozitív vagy negatív értelemben) a teljesítménymutatók 5%, vagy annál nagyobb mértékű változását okozza.

Az érzékenységvizsgálat elvégzésének második lehetősége az úgynevezett kritikusérték-számítás, mely arra keresi a választ, hogy az adott rendszerben a minimálisan elvárt eredmény eléréséhez milyen gazdasági és technológiai értékekre van szükség. Itt is érvényes az a feltétel, mely szerint az egyes tényezőket külön-külön – „ceteris paribus” – vizsgáljuk. Itt megjegyezzük, hogy a fedezeti pont elemzés is egyfajta kritikusérték vizsgálat.

Harmadik lehetőségként a scenárió-elemzés adódik, mely a változók bizonyos csoportjára, általában a legmeghatározóbb (kritikus) paraméterekre vonatkozó forgatókönyv elemzést jelenti. Célszerű több forgatókönyvet (scenárió) készíteni: az átlagosnak nevezhető (legvalószínűbbnek tekintett) forgatókönyv mellé érdemes egy óvatosabb (pesszimistább) szemléletű, illetve egy optimistább változatot is elkészíteni. Ezek a forgatókönyvek együttesen olyan keretet, illetve érzékenységi elemzést adnak, amely alapján a tervolvasó jobban megérti a vállalkozás tervezett teljesítményét (Siegel et al., 1996).

Az érzékenységvizsgálatok segítségével egy-egy, illetve néhány (korlátozott számú) változó érték változásának hatásait tudjuk tanulmányozni. Ezzel szemben a Monte Carlo szimuláció olyan valószínűségelemzési módszer, amellyel az összes lehetséges kombináció vizsgálható. Segítségével lehetővé válik az üzleti terv kimeneteleinek teljes eloszlása vizsgálata. A vizsgált üzleti tevékenység megfelelő modellezése után számítógépes szimulációk futtathatók a tevékenységnek megfelelő véletlen értékekkel. Ez a módszer megfelelő nagyságú minta alkalmazásával rendkívül előnyös a felmerülő kockázatok számszerűsítésére és vizsgálatára, ugyanakkor megfelelő módszertani ismeretek nélkül nem alkalmazható.

A kockázatelemzés alapján a kockázatok nagyságától függően megoldásokat (cselekvési alternatívákat) kell megfogalmaznunk a kockázatok kezelésére. A kockázatok kezelésének főbb módszerei a következők, amelyek együttesen is alkalmazhatók:

- A projektől, vagy projektrészekről való elállás.
- Tartalékképzés a határidőkre és a költségekre.
- A kockázatok áthárítása, amely különböző garanciális kötelezettségvállalásokkal, biztosítás vagy kezességvállalás útján történhet.
- A kockázat megosztása az érdekeltek között a bizonytalanság befolyásolási képessége alapján.

12. AZ ÜZLETI TERV MELLÉKLETEI

Az üzleti terv mellékletébe olyan kiegészítő információkat, dokumentumokat érdemes becsatolni, amelyek alátámasztják a tervben foglalt állítások hitelességét, segítik a leírtak részletesebb megismerését és megértését. Ezek egy részének csatolását sok esetben az üzleti terv befogadója elő is írja. A csatolandó dokumentumokról csak általánosságban beszélhetünk, hiszen azok vállalkozásonként és az üzleti terv céljától függően eltérőek lehetnek. Ebből a szempontból sem mindegy, hogy egy most induló vállalkozásról vagy már egy működő vállalkozásról van szó, mint ahogy az sem, hogy mennyire komplex és szerteágazó a vállalkozás tevékenysége. A leggyakrabban becsatolandó dokumentumok a következők lehetnek:

- titoktartási nyilatkozat;
- cégbejegyzés igazolása, alapító okirat, társasági szerződés;
- köztartozás-mentesség igazolása;
- működési engedélyek;
- aláírási címpéldány és 3 hónapnál nem régebbi cégkivonat;
- előző évek (általában 3 év) számviteli beszámolóit;
- termékenkénti (szolgáltatásonkénti) nyereségelemzés;
- pénzügyi kimutatások (eredményterv, mérlegterv, cash flow terv) elemzése;
- a vállalkozás korábbi üzleti teljesítményét igazoló főbb dokumentumok;
- részletes pénzügyi számítások;
- fedezethez kapcsolódó dokumentumok (pl. fedezetként felajánlott ingóságokra kötött vagyonszavatolás kötvénye, fedezetként felajánlott ingatlan tulajdoni lapja és értékbecslése);
- kapcsolódó szerződések, értékesítési, ill. beszállítói (elő)szerződések, szándéknyilatkozatok;
- árajánlatok;
- igazolás valamilyen szakmai szervezetben való tagságról;
- referenciamunkákra vonatkozó információk;
- létesítmény esetén engedélyezési dokumentumok (hatósági engedélyek);
- kulcsfontosságú vezetők, menedzserek, tisztségviselők szakmai önéletrajza;
- piackutatást, értékesítési előrejelzést alátámasztó dokumentumok;
- konkurencia elemzés dokumentumai;
- alaprajzok, telephely fényképe (térképe, rajza);
- fényképek a termékekről, szolgáltatásokról, műszaki leírások, termékszabványok;
- különböző tanúsítványok;
- térképek, tervrajzok.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A termék-életgörbe szakaszainak jellemzői.....	37
2. táblázat: Marketing tevékenységek ütemezése.....	54
3. táblázat: Értékesítési prognózis: átlagos scenárió (természetes mértékegységben) .	55
4. táblázat: Marketing költségvetés kiadási oldala (ezer Ft)	56
5. táblázat: Egyszerűsített termelési és értékesítési terv (természetes mértékegységben)	62
6. táblázat: Adott késztermék termelési és értékesítési terve (természetes mértékegységben).....	62
7. táblázat: Példa a befektetett eszközök összefoglalására	66
8. táblázat: Egyszerűsített alapanyag beszerzési és felhasználási terv (természetes mértékegységben).....	68
9. táblázat: Adott alapanyag beszerzési és felhasználási terve (természetes mértékegységben).....	69
10. táblázat: Példa a fejlesztés forrásigényének bemutatására (ezer Ft).....	82
11. táblázat: Értékesítési terv (pénzértékben, ezer Ft).....	83
12. táblázat: Anyagjellegű költségek számbavétele (ezer Ft).....	84
13. táblázat: A befektetett eszközök és az ÉCS tervezése (ezer Ft)	85
14. táblázat: Pótlékoló kalkulációs séma.....	87
15. táblázat: Egy lehetséges struktúra a termelési költségek összesítésére (ezer Ft).....	90
16. táblázat: Összköltség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft).....	91
17. táblázat: Forgalmi költség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft).....	91
18. táblázat: Példa a pénzügyileg realizált árbevétel levezetésére (ezer Ft).....	96
19. táblázat: Minta a beszerzési kiadások levezetésére (ezer Ft)	97
20. táblázat: Egy lehetséges minta a pénzforgalmi terv összeállítására (ezer Ft).....	98
21. táblázat: A legfontosabb jövedelmezőségi mutatók	107
22. táblázat: A legfontosabb vagyoni helyzet alakulását kifejező mutatók.....	108
23. táblázat: A legfontosabb pénzügyi helyzet alakulását kifejező mutatók.....	108
24. táblázat: A vállalkozási tevékenységet befolyásoló kockázati tényezők főbb csoportjai	109

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A vállalkozást körülvevő környezet.....	31
2. ábra: Egyszerűsített termelési folyamat.....	61
3. ábra: Az anyag felhasználási normák között fennálló összefüggések.....	68
4. ábra: Funkcionális szervezet.....	75
5. ábra: Divízionális szervezet.....	76
6. ábra: Termékorientált mátrix szervezet.....	76
7. ábra: Az eredmény-, mérleg- és pénzforgalmi számítások összefüggései.....	79
8. ábra: Tevékenység alapú költségkalkuláció.....	88
9. ábra: A fedezetszámítás grafikus ábrázolása.....	99
10. ábra: A dinamikus megtérülési idő grafikus ábrázolása.....	104
11. ábra: A kockázatok ábrázolása a hatás mértéke és a valószínűség alapján.....	110

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

1. APÁTI Ferenc, SZÖLLŐSI László, SZŰCS István (2010): Beruházások tervezése. In: NÁBRÁDI András, PUPOS Tibor (szerk.): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2010. ISBN 978-963-9935-40-2. pp. 143-155.
2. BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. (2011): Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem Kft., 2011. ISBN 978-963-545-528-7
3. CHIKÁN Attila (2005): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. ISBN 978-963-9478-74-9
4. DOBÁK Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK, 1996. ISBN 963-222-972-X
5. FELFÖLDI János (2005): A szervezeti forma. In: FELFÖLDI János: Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 2005. ISBN 963-9553-54-9. pp. 61-66.
6. FILEP Bálint, NAGY Éva (2010): A stratégiai gondolkodás kialakulása a felsőoktatásban In: BORSA Melinda, HORVÁTH Tamás, SIMON István (szerk.): Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., 2010. ISBN 978-963-9795-48-8. pp. 13-34.
7. FÜLÖP Gyula (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapest: Aula, 2004. ISBN 963-9585-31-9
8. GALÓ Miklós (2008): A vállalkozások tervezése In: NÁBRÁDI András – PUPOS Tibor, TAKÁCSNÉ GYÖRGY Katalin (szerk.): Üzemtan I. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 2008. ISBN 978-963-9736-91-7. pp. 111-125.
9. GYULAI László (2013): A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, Digitális Tankönyvtár: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d2_1080_1082_smeuzletifin/borito_DA4qGh2KOB0ygzF3.html, letöltés: 2015.05.10.
10. GYULAI László, KRESALEK Péter (2002): Üzleti tervezés – Oktatási segédanyag Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2002.
11. HELGERTNÉ SZABÓ Ilona (2003): A mezőgazdasági üzemek erőforrásai. In: MAGDA Sándor (szerk.): A mezőgazdasági vállalkozások gazdálkodásának alapjai – Mezőgazdasági vállalkozások szervezése és ökonómiája I. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2003. ISBN 963-9553-01-8. pp. 27-50.
12. HORVÁTH & PARTNER (2000): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2000. ISBN 963-224-545-8
13. ILLÉS Mária (2002): Vezetői gazdaságtan. Budapest: Kossuth Kiadó, 2002. ISBN 963-09-4349-2
14. IMREH Szabolcs, KÜRTÖSI Zsófia, MAJÓ Zoltán, VILMÁNYI Márton (2008): Menedzsment I. Szeged: SZTE GTK Távoktatás, 2008. <http://www.eco.u-szeged.hu> letöltés: 2015.05.11.
15. JUNIOR BUSINESS CLUB (2013): Üzleti tervek versenye – Elméleti áttekintés az üzleti tervezésről. <http://utv.juniorbusinessclub.ro/dokumentumok/Uzleti%20Terv%20Elmeleti%20Attekinto%202014.pdf>, letöltés: 2015.05.11.

16. KOTLER, Philip (2001): Marketing menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001. ISBN 963-163-026-9
17. KRESALEK Péter (2003): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában. Budapest: Perfekt Zrt., 2003. ISBN 978-963-394-519-4
18. MACZÓ Kálmán (1999): Controlling a gyakorlatban: Sikeres vezetők kézikönyve. Budapest: Verlang Dashöfer, 1999. ISBN 963-85989-0-5
19. NAGY Lajos, SZÚCS István (2004): Gyakorlati alkalmazások – Az üzleti tervezés gyakorlata. Debrecen: Campus Kiadó, 2004. ISBN 963-86424-67
20. NFÜ (2008): Általános módszertani útmutató költség-haszon elemzéshez – Változatelemzés, pénzügyi elemzés, közgazdasági költség-haszon elemzés. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, 2008.
21. PORTER, Michael E. (2006): Versenysztratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. ISBN 978-963-0583-49-7
22. POLERECZKI Zsolt, SZÚCS István (2010): Marketing terv In.: NÁBRÁDI András, PUPOS Tibor (szerk.): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2010. ISBN 978-963-9935-40-2. pp. 73-87.
23. PUPOS Tibor (2010): Üzleti tervezés, oktatási segédlet. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2010.
24. PUPOS Tibor, SZÖLLŐSI László, PÉTER Zsolt Miklós (2010): A pénzügyi terv és tartalmi elemei. In: NÁBRÁDI András, PUPOS Tibor (szerk.): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2010. ISBN 978-963-9935-40-2. pp. 89-137.
25. RABI Sándor (2009): A vállalati környezet vizsgálata és a PEST elemzés kis-, középállalati alkalmazása. <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/19/a-vallalati-kornyezet-vizsgalata-es-a-pest-elemzes/>, letöltés: 2015.05.12.
26. ROÓZ József (2001): Vezetésmódszertan. Budapest: Perfekt Rt., 2001. ISBN 963-394-428-7
27. SIEGEL, Eric S., FORD, Brian R., BORNSTEIN, Jay M. (1996): The Ernst&Young Business Plan – Ernst&Young Üzletiterv-kalauz. Budapest: CO-NEX Könyvkiadó és Terjesztő Kft., 1996. ISBN 963-8401-13-3
28. SZÖLLŐSI László, SZÚCS István (2013): Beruházási döntéseket támogató módszerek. In: FELFÖLDI János (szerk.): Döntéstámogató módszerek és rendszerek: Elméleti jegyzet Debrecen: Debreceni Egyetem AGTC, 2013. ISBN 978-615-5183-67-6. pp. 157-168.
29. SZŐRÖS Krisztina, KRASELEK Péter (2013): Üzleti tervezés. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, Digitális Tankönyvtár: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/borito_arNPvUwfmN8RkuyM.html, letöltés: 2015.05.10.
30. SZÚCS István (2013): Termelési terv. In: SZÖLLŐSI László (szerk.): Üzleti tervezés. Debrecen: Debreceni Egyetem, 2013. ISBN 978-615-5183-92-8. pp. 55-69.
31. SZÚCS István, SZÖLLŐSI László (2011): Üzleti tervezés. In: GRASSELLI Norbert, VÖLGYINÉ NADABÁN Márta (szerk.): Stratégiai klaszterfejlesztés. Debrecen: Innova Észak-Alföld Regionális Fejlesztési és Innovációs Ügynökség Nonprofit Kft., 2011. ISBN 978-963-08-3108-6. pp. 130-191.
32. II: www.vallalkozas-okosan.hu, letöltés: 2015.05.11.