

GYAKORLATI ALKALMAZÁSOK

- AZ ÜZLETI TERVEZÉS GYAKORLATA -

SZERKESZTŐ:

**Nagy Lajos
Szűcs István**

**Campus Kiadó
Debrecen
2004**

Ez a kiadvány a Phare támogatásával készült. A programot támogatja az Európai Unió és a Magyar Köztársaság.

Szerkesztő:

NAGY LAJOS
SZŰCS ISTVÁN

Lektorok:

ERTSEY IMRE
NÁBRÁDI ANDRÁS

Szerzők:

APÁTI FERENC	4.1., 4.2., 4.3. fejezet
FELFÖLDI JÁNOS	4.7.1. fejezet
FENYVES VERONIKA	5.2., 5.3. fejezet
GARSSELLI NORBERT	4.7. fejezet
LAPIS MIKLÓS	4.4. fejezet
NAGY LAJOS	4.10, 4.11. fejezet
SZŰCS ISTVÁN	1., 2., 3., 4.5., 4.6., 4.8., 4.9., 4.12., 4.13., 5.1. fejezet

ISBN

963 8424 zz

Kiadja a Debreceni Campus Kht.
4028 Debrecen, Kassai u. 26.
Tel.: 52/420-492
Felelős kiadó: A Kht ügyvezetője

Készült a Vider-Plusz Bt. Nyomdaüzemében
4025 Debrecen, Alsójózsai u. 19.
Tel.: 52/387 406
Felelős vezető: Lunczer Sándor

TARTALOMJEGYZÉK

1.	A TEREVZÉS FOGALMA ÉS FUNKCIÓI.....	5
2.	AZ ÜZLETI TERV FOGALAMA ÉS FUNKCIÓI.....	9
2.1.	AZ ÜZLETI TERV JELELMZŐI.....	13
2.1.1.	<i>Terjedelem.....</i>	14
2.1.2.	<i>A tervező(k) személye.....</i>	14
2.1.3.	<i>Az üzleti terv érvényessége.....</i>	15
2.1.4.	<i>Az üzleti terv befogadói.....</i>	15
3.	AZ ÜZLETI TERVEZÉS FOLYAMATA.....	16
4.	AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE.....	25
4.1.	AZONOSÍTÓ ADATOK.....	28
4.2.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	29
4.3.	A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA.....	35
4.4.	ÁGAZATI, IPARÁGI ELEMZÉS.....	39
4.5.	A TERMÉK ILLETVE A SZOLGÁLTATÁS BEMUTATÁSA.....	43
4.6.	MŰKÖDÉSI (TERMELÉSI/SZOLGÁLTATÁSI) TERV.....	48
4.6.1.	<i>A termelési/szolgáltatási folyamat.....</i>	50
4.6.2.	<i>A termelési/szolgáltatási folyamat ráfordításai.....</i>	51
4.6.3.	<i>A termelési/szolgáltatási folyamat teljesítményei.....</i>	53
4.6.4.	<i>Technológia, termelés- és gyártmányfejlesztés.....</i>	55
4.6.5.	<i>Szerviz, vevői gondoskodás.....</i>	59
4.7.	MARKETING TERV.....	61
4.7.1.	<i>Marketing helyzetkép.....</i>	63
4.7.2.	<i>Marketing lehetőségek és problémák elemzése.....</i>	72
4.7.3.	<i>Marketing célkitűzések.....</i>	77
4.7.4.	<i>Marketingstratégia.....</i>	80
4.7.5.	<i>Cselekvési program.....</i>	91
4.7.6.	<i>Értékesítési prognózis.....</i>	92
4.7.6.	<i>Marketing költségvetés.....</i>	93
4.8.	VEZETŐSÉG, SZERVEZETI FELÉPÍTÉS.....	94
4.8.1.	<i>Vezetőség/tisztségviselők.....</i>	95
4.8.2.	<i>Szervezeti struktúra.....</i>	96
4.8.3.	<i>Személyzeti politika és stratégia.....</i>	96
4.9.	STRUKTÚRA ÉS TÖKÉSZÍTÉS.....	96
4.10.	PÉNZÜGYI TERV.....	98
4.11.	KOCKÁZAT BECSLÉS.....	105
4.12.	FŐBB SZAKASZOK ÜTEMEZÉSE.....	106
4.13.	MELLÉKLETEK.....	108
5.	PÉNZÜGYI ELEMZÉSEK.....	109
5.1.	FEDEZETI PONT ELEMZÉS.....	110
5.2.	MÉRLEG ELEMZÉS.....	113
5.3.	A JÖVEDELMEZŐSÉG ELEMZÉSE.....	121

SZAKIRODALOMJEGYZÉK..... 127

1. A TEREVZÉS FOGALMA ÉS FUNKCIÓI

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 megfelelő pozícióra tegyen szert, biztosítsa hosszú távú túlélését meg kell határoznia jövőbeli tevékenységét, azaz terveznie kell a jövőt. Összefoglalva a tervezés az a folyamat, amely a jövő befolyásolására irányul azáltal, hogy konkrét célokat határoz meg, akcióterveket dolgoz ki és modellez a kijelölt célok elérésére.

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 dönthet érdemben a vezető az elképzelések megvalósíthatóságáról, a megvalósítás realitásáról, jövedelmezőségéről, a vállalt kockázat mértékéről, illetve kritikus esetekben a működésképtelenségről.

A tervezés mindenekelőtt tudományos-műszaki-gazdasági alapokon nyugvó eljárási mód. Egyfelől a 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 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.

Általában a tervezés fő motiválójaként a következő három tényt kell megemlíteni:

- azok a vállalkozások, akik megalapozott és reális tervekkel működnek nyereségesebben gazdálkodnak és hosszú távú fennmaradásuk jobban biztosított,
- a tervezés jövőképet és céltudatot ad,
- a tervezés megalapozza a vállalt adaptációs képességét, mivel megkönnyíti az alkalmazkodást a környezet változásaihoz.

A szervezet növekvő komplexitásával általában 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 gazdasági események bekövetkezésének sebessége, mely az idő előrehaladásával folyton módosul (leginkább minden gyorsul), más és más időtávú tervezést igényel. A gyors bekövetkezésű eseményeket rövid távú, a lassabbakat középtávú és az összetettebb, komplex és egyben későn bekövetkező eseményeket hosszú távú tervekben kell megtervezni. A régebbi nomenklatúra szerint hosszú távú tervek voltak az 5 éven túli tervek, középtávúak a 3-5 éves tervek és rövid távúak a 1-3 évig terjedő tervek. Ez a besorolás a nemzetgazdasági vagy szupranacionális (pl. EU) szinten történő tervezés estében most is elfogadható, azonban a vállalati és kisebb szervezeti 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. Azt is meg kell említeni, hogy egy tervek minél hosszabb távú általában annál kevésbé részletes és minél rövidebb távú annál alaposabban kimunkált. Általában a hosszútávú tervek csoportjába tartoznak a stratégiai tervek, a középtávú tervek közé a taktikai tervek és tipikusan rövid távú tervek az operatív tervek. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy az időtáv csak az egyik jellemzője a tervek ilyen csoportosításának, vagyis például egy tervek nem azért stratégiai tervek mert hosszútávú, hanem azt ezen kívül még más jellemzők is befolyásolják. Ennél a rendszerezésnél (stratégiai/taktikai/operatív) elsősorban a szervezet életében tervezett változások mértéke a meghatározó. Ennek megfelelően a stratégiai tervek végrehajtása alapvető változásokat indukál a szervezet felépítésében és működésében, míg egy operatív tervek inkább az éves működés mikéntjét modellezi, illetve befolyásolja.

A terveknek ez a három alapvető fokozata hierarchiát alkot abban az értelemben, hogy a feljebb lévő szint keret ad az alatta elhelyezkedő szint tervezéséhez. A hierarchia tetején a stratégiai szint áll, ezt követi a taktikai, majd az operatív szint.

Stratégiai szinten 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.

A taktikai szinten az előző fázisban kitűzött célokat és az elérésükre alkalmas cselekvési stratégiákat konkretizálják. Ekkor kidolgozásra kerülnek a szervezet egészének és részrendszereinek a céljai, kijelölik a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat és intézkedéseket. A szükséges beruházások tervezése – mely tipikusan projekt rendszerű munka - a taktikai tervezés tipikus feladata.

Operatív szinten általában a teljesítmények előállításának rövid távú tervezése folyik, melynek keretében az adott kapacitásokból és kínálatból kell kiindulni. Ezen a szinten kell az erőforrások optimális kihasználási szintjét megtervezni. A gyártási és szolgáltatási folyamatok tervezése az operatív tervezés tipikus feladata.

2. AZ ÜZLETI TERV FOGALAMA ÉS FUNKCIÓI

A vállalkozók és menedzserek közül sokan talán nem is tartják igazán fontosnak az üzleti terv elkészítését, többen nem is biztosak abban, hogy milyen esetekben is van szükség ennek elkészítésére. Nem érzik annak a jelentőségét, hogy egy jó üzleti terv milyen előnyöket nyújt egy-egy vállalkozás számára, pedig az üzleti tervezés a sikeres gazdálkodásuk egyik legfontosabb eszköze lehet.

Az üzleti terv általánosságban három fő célt szolgál. Ennek megfelelően először is 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 mérlegeljük, mely egyaránt kiterjed a marketing tevékenységre, a finanszírozásra és az általános működési feltételekre. Másodszor az üzleti terv eszköz arra, hogy visszatekintsünk a múltba, vagyis a vállalkozó és menedzser 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. Ez az elemző felülvizsgálat az újabb üzleti tervek elkészítésének az alapját jelenti. Az előző évi üzleti tervből a vállalkozások megtudhatják, milyen stratégia, illetve ennek megvalósítása bizonyult hatékonynak, illetve, hogy melyik volt

eredménytelen. Az előző év üzleti tervének pénzügyi részét objektív módon alkalmazhatjuk a vállalkozás teljesítményének nyomon követéséhez. A tervezett pénzügyi előrejelzések képezik a vállalkozás éves költségvetésének az alapját. Ettől a költségvetéstől való eltérések mutatnak rá azokra a területekre, ahol vagy a szükséges ráfordításokat és azok várható árszínvonalát, vagy a kibocsátások előállítását, értékesítési volumenét és árát mérték fel helytelenül. Harmadszor az üzleti terv elkészítésnek kiemelt célja a külső források bevonása a vállalkozásba leegyszerűsítve a „pénzszerzés”. A legtöbb hitelező vagy befektető nem hajlandó „pénzt pumpálni” vállalkozásokba anélkül, hogy megkövetelné az üzleti terv elkészítését és annak bemutatását.

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:

- még kiforratlan vállalkozási ötletek kidolgozása, induló vállalkozások és fejlesztési elképzelések „modellezése”, azok megvalósíthatóságának elemzése;
- a vállalkozás teljesítményének időről időre történő értékelése (belső késztetés);
- a már meglévő tulajdonostársak meggyőzése az üzleti tevékenység bővítéséről, megváltoztatásáról;

- új, potenciális tulajdonosok bevonása külső forrásszerzés vagy egyéb előnyszerzés céljából;
- külső, nem tulajdonlás szerzéssel nem járó forrásbevonás elérése (pénzintézetek és egyéb hitelezők;
- kiemelt fontosságú üzleti partnerek számára készített terv melyben a hangsúlyos rész a marketingterv (Magyarországon még nem jellemző).

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 - a lehetőség szerinti legnagyobb jövedelem elérése, és így a hosszú távú fennmaradás 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 terv készítése egyszerre jelenti a kezdeti megvalósíthatósági tanulmányt, az eredmények dokumentálását és a hitelpályázatok formai követelményeinek kielégítését. Meg kell jegyezni azonban, hogy a gazdasági eseményeket egy már működő vállalkozás esetén is folyamatosan nyomon kell követni, a piaci változásokra válaszlépéseket kell tenni, de az eltérő céloknak megfelelően az üzleti

tervvel szemben támasztott részletezettségi követelmények eltérőek (1. táblázat).

1. táblázat

Az üzleti terv célrendszere

Célok	Fontosabb, hangsúlyosabb részek	Befogadó
tevékenységi körök kialakítása, módosítása, új ötletek, fejlesztési elképzelések	marketing terv, termelési terv, eredmény terv és jövedelmezőség	jelenlegi vezetés és üzlettársak
hatékonyabb operatív működés	marketing terv, működési terv és pénzügyi terv	jelenlegi vezetés és tulajdonosok
idegen forrás bevonása tulajdonszerzés nélkül	teljes üzleti terv, hitelkérelmi pályázat	hitelezők, pénzintézetek
tevékenység változtatás tőkeemeléssel, új ötletek, fejlesztési elképzelések	marketing terv, eredmény terv, pénzügyi terv, szervezeti terv	új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők
üzletfelek, partnerek tájékoztatása	marketing terv, termelési terv	vevők, szállítók

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. Az üzleti terv mindezek mellett mélyebb elemzésekre, következtetések levonására is lehetőséget nyújt, mindamelllett, hogy várható üzletmenet összefoglalása is megtörténik benne. A vállalkozás életében az üzleti terv készítése egy lehetséges tervezési módszer, amely keretet ad a vállalkozás megfelelő, rövid és hosszabb távú stratégiájának kialakításához.

2.1. Az üzleti terv jellemzői

Általánosságban elmondható, hogy üzleti terv készítése a vállalkozások választott jogi formájától (egyéni vállalkozó, társas vállalkozó, intézmény, stb.), a vállalkozás nagyságától (létszám, árbevétel, nyereség, stb.), a végzett tevékenységek jellegétől (gyártó, forgalmazó, szolgáltató, stb.) függetlenül javasolt minden vállalkozó részére.

A jó üzleti terv jól átlátható, követhető, logikailag jól megszerkesztett rendszerben, érthetően mutatja be a vállalkozást. A vállalkozások időről időre készítenek a gazdálkodás egy-egy funkcionális területét érintő terveket rövidebb, vagy hosszabb távra (pl.: eredménytervet, marketing tervet, létszámigényt, stb.). 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 az esetben, aki először hall a vállalkozásról az is (az üzleti terv célja szerinti) minden információ birtokába juthat, ami a döntés (pl.: hitelfolyósítás) meghozatalához szükséges. Ebben a megközelítésben az üzleti terv döntés-előkészítés a realitások talaján, amely valós információkat tartalmaz. A vállalkozási tevékenység folyamatában előálló bizonytalanságot a minimumra igyekeznek redukálni.

A jó üzleti terv olvasójának az információk tekintetében (mennyiség, szakszerűség, stb.) nincs hiányérzete. Amennyiben a tervvel kapcsolatban olyan kérdés merülne fel, amelyet a tervkészítés időszakában még nem lehet megválaszolni, akkor erre utalni kell a tervben.

Az üzleti terv világosan, olvasható formában kell, hogy tartalmazza a vállalkozás alapvető céljait és módszereit. Az olvasó által megérthető bonyolultsági szinten kell íródnia, és olyan stílusban, amely utal arra, hogy a vállalkozás mennyire szívén viseli a potenciális üzlet sorsát. Az üzleti terv elvégzendő feladatok részéhez kapcsolódóan jelenjenek meg a részfeladatok megvalósításának tervezett határidői is.

2.1.1. Terjedelem

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 a 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. Az aprólékos magyarázatok - de lényeges szakszövegek - inkább a mellékletben kapjanak helyet.

2.1.2. A tervező(k) személye

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 jó üzleti terv segíthet abban, hogy a jó üzleteket hitelessé, érthetővé és vonzóvá tegye olyanok számára is, akik nem ismerik az adott vállalkozást.

A legtöbb információ és tapasztalat annál a szervezetnél dolgozó szakembereknél 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, hiszen rámutathatnak olyan területekre, kérdésekre, amelyek a cél elérése szempontjából lényegesek, de az üzleti terv nem elég részletesen tárgyalja azt, vagy talán nem is foglalkozik vele. A másik probléma lehet, hogy a vállalkozás túl sok információt kíván szerepeltetni az üzleti tervben és ezáltal az nehezen átláthatóvá válik. A külső szakértő és tanácsadó szerepe abban rejlik, hogy objektív módon hívja fel a vállalkozók figyelmét a terv hiányosságaira és gyenge pontjaira még az igazi megmértetés előtt.

2.1.3. Az üzleti terv érvényessége

Sokan készítenek éves üzleti tervet (ami a naptári év 12 hónapjára vonatkozik), igazodva ezzel az államháztartás felé szolgáltatandó éves beszámolási kötelezettségekben szereplő adatok időalapjához. Ez nagyban megkönnyíti a terv-tény adatok összehasonlíthatóságát. Ezen időtartam alatt a környezeti változások (szabályozók, piac) és annak hatása a vállalkozási tevékenységre még jól átlátható. Hosszabb távú stratégiai célú üzleti tervek is készülhetnek, de ilyenkor számolni kell azzal is, hogy a bizonytalansági tényezők száma és gyakorisága sokkal nagyobb.

2.1.4. Az üzleti terv befogadói

Az üzleti terv célja alapvetően meghatározza, hogy kik fogják azt olvasni. Mindenesetre vállalkozáson belüli és azon kívüli személyek

egyaránt. A vállalkozáson belüli olvasók közé egy viszonylag szűk, de jól behatárolható kör tartozik, általában a felső vezetés tagjai. A külső olvasók nagy része (ide értve a külső szakértők, tanácsadók, esetenként a szállítók stb.) döntően a finanszírozást biztosító szervezetek köréből tevődik össze. A pénzügyi finanszírozásnak két formája ismert: a hitelezők és 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) biztosítottnak látszik-e (az ígéret szintjén) a betervezett dokumentumok 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. Az ő szempontjukból már lényeges a vállalkozás hosszú távú fejlődése, előmenetele és ennek nagyságrendje is.

3. AZ ÜZLETI TERVEZÉS FOLYAMATA

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

elsiklanának, és tovább rontanák 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. koncepciók megtervezése;
3. üzleti terv egyes fejezeteinek, kidolgozása;
4. üzleti terv monitoringja, ellenőrzése és értékelése.

Minden üzleti terv elkészítésének első fázisa egy helyzetfeltárás és helyzetértékelés (1). 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 pontos probléma és mi annak az okozója. Ha az elemzés során a változások természetét kutatjuk, akkor legjobb az összehasonlításokon alapuló módszereket választani.

A sokféle helyzetfeltáró módszer közül a leggyakrabban alkalmazott eljárás a SWOT analízis. A SWOT analízis 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.

A négy kategóriába tartozó helyzetmeghatározók számbavétele után következik a SWOT analízis második lépése, ami már túlmutat a helyzetfeltáráson. Ha elhelyezzük az egyes kategóriákba tartozó elemeket egy koordináta rendszerhez hasonló táblán, akkor feltárulnak a stratégia meghatározásához szükséges dimenziók (1. ábra).

1. ábra

SWOT analízis a követendő stratégia rendszerében

	Erősségek: 1..... 2..... 3.....	Gyenge pontok: 1..... 2..... 3.....
Lehetőségek: 1..... 2..... 3.....	offenzív	változásorientált
Veszélyek: 1..... 2..... 3.....	diverzifikált	defenzív

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 körütekintést igényel. Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

A SWOT analízisből levezethető stratégiákat mérlegelni kell a kockázati tényezők alapján is. A kockázat elemzés ezért elengedhetetlen része a helyzetelemzésnek. A kockázatot úgy is definiálhatjuk, hogy: *„Olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, pozitív vagy negatív hatás gyakorol a szervezet céljaira”*. A kockázat elemzésnél mindig el kell különíteni a tőlünk függő és független kockázati elemeket, és vizsgálni kell a bekövetkezési valószínűséget. Ezek alapján célszerű egy osztályozási rendszert kialakítani és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének esetleges hatásait.

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 „brain storming” jelleggel össze kell gyűjteni a vélt, illetve valós

problémákat. Ezt követően kell ezeket megvitatni, a nem releváns problémákat kiszűrni és az azonos tartalmú, de más kifejezésekkel megadott problémákat egyetlen meghatározással leírni. 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 hierachiát alkotnak. Az első szintű célkitűzések a legátfogóbbak és ezután folyamatosan egyre részletesebb célkitűzések következnek, melyek megoldási 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.

A célfa, illetve a célkitűzés rendszer elkészítését követően érdemes ún. „stakeholder” elemzést is készíteni, ahol számba vesszük azokat a személyeket, valamint vállalkozáson belüli és azon kívüli csoportokat, amelyeket érint, akik hatással lehetnek, és akiknek az érdekeit szolgálja a célok megvalósulása. Első lépésben fel kell sorolni és csoportosítani az érdekelteket, majd rangsorolni kell őket és meg kell határozni a sikerkritériumaikat, motivációjukat.

A helyzetfeltáró részt követően kell elkészíteni a koncepció tervet (2), amelyben rögzítjük és lehetőség szerint számszerűsítjük az előzőekben bemutatott elemzések alapján meghatározott célkitűzéseket. A koncepció terv mindenképpen épít a vállalkozás stratégiai tervére – amennyiben létezik ilyen -, ha viszont ez nem készült el, akkor egy rövid stratégiai elemzést és összefoglalót célszerű elkészíteni.

Egyes gazdaságtörténészek szerint a vállalkozói lét egyik legfontosabb jellemzője a hosszú távú előrelátásra törekvés, melyből rövidesen kialakult a vállalkozói stratégia tervező funkciója.

A vállalkozás 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 (vállalkozó) 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 - melyek közül a leggyakrabban használatosak az alábbiak¹:

- SWOT (GYELV) analízis;
- megjelenés/fontosság mátrix;
- problémafa és célfa elemzés;
- PEST (STEP) analízis;
- GE és BCG mátrix;
- életciklus elemzés.

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

¹ A terjedelmi korlátok miatt a stratégiai elemzés eszköztárával részletesen nem kívánunk foglalkozni.

1. A vállalkozás valamiben más akar lenni, vagyis a versenyelőnyt olyan termék vagy szolgáltatás biztosítja, amely a versenytársakétól érzékelhetően jól elkülönül.
2. Költségelőny szerzése és folyamatos fenntartása (új technológiák bevezetésével, forgalom növelésével, termék előállítás költségének csökkentésével, stb.).
3. Időbeli előnyök megszerzése (változó környezeti feltételekhez való gyors alkalmazkodás, új és újszerű termékek és szolgáltatások gyors alkalmazása, stb.).
4. 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.

A stratégia megvalósításának fizikai feltételei általában beruházással, szervezeti átalakulással és új termelés- és értékesítés-szervezéssel valósíthatók meg. 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.

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 környezetéhez (mikro és makro) időről időre igazítani szükséges.

A koncepció terv elkészítése után az üzleti terv egyes fejezeteit (3), illetve szakaszait kell kidolgozni lépésről lépésre. 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 ún. legvalószínűbb azaz realista változat.

Az üzleti terv elkészültét követően megtörténik azok „üzembe helyezése”, vagyis végrehajtása. Amennyiben az elkészített üzleti tervünk dinamikusan készült el, a végrehajtás során célszerű a folyamatosan bejövő és regisztrált tényadatokat legalább havi szinten kicserélni a tervadatokkal és ebben az esetben, ahogy közeledünk a terv végrehajtásához, egyre pontosodik a tervünk. Az üzleti terv folyamatos nyomon követése szorosan összekapcsolódik a terv és a tényadatok összevetésével, a kritikus eltérések és az ebből fakadó intézkedéscsomagok meghatározásával.

Az üzleti terv monitoringjának (4) elsődleges célja a folyamatos nyomon követés és a szükséges visszacsatolások időben történő meghatározása, míg az ellenőrzésnek (4) az üzleti terv pontos és a terveknek megfelelő végrehajtása a feladata. Az értékelésnek (4) a fő feladata koncepció tervben lefektetett stratégiai célkitűzésekhez illeszkedő operatív célok végrehajtásának vizsgálata. Gyakran előfordul, hogy a gazdasági év pozitív eredménnyel zárult, az üzleti tervben meghatározottakat pontosan végrehajtották azonban a fő célkitűzéseket nem sikerült maradéktalanul teljesíteni. Ebben az esetben alaposabb vizsgálatra van szükség, mert vagy a stratégiát nem határozták meg jól, vagy a környezet változásaihoz nem sikerült megfelelően alkalmazkodni, vagyis veszélybe került a fenntarthatóság.

4. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE

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 az alábbiakat:

- a vállalkozás bemutatását és jellemzését,
- a termékek, szolgáltatások körülhatárolását,
- ezek előállításához szükséges termelési folyamat jellemzését,
- marketing és értékesítési terv elkészítését,
- pénzügyi tervet és ehhez kapcsolódó kockázatbecslést,
- kapcsolódó mellékleteket.

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. Ezekon túlmenően a piac mérete, a verseny és a lehetséges növekedés is befolyásolja az üzleti terv tartalmát.

Az üzleti terv felépítésére az általunk javasolt struktúra az alábbi:

FEDŐLAP

TARTALOMJEGYZÉK

1. AZONOSÍTÓ ADATOK
2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ
3. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA
4. ÁGAZATI ELEMZÉS
5. A TERMÉK, ILLETVE SZOLGÁLTATÁS BEMUTATÁSA
6. MŰKÖDÉSI (TERMELÉSI/SZOLGÁLTATÁSI) TERV
7. MARKETING TERV
8. VEZETŐSÉG, SZERVEZETI FELÉPÍTÉS
9. STRUKTÚRA ÉS TŐKÉSÍTÉS
10. PÉNZÜGYI TERV
11. KOCKÁZATBECSLÉS
12. FŐBB SZAKASZOK ÜTEMEZÉSE

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”, stb.).

Az üzleti terv nem csak tartalmában de külső megjelenésében is tükrözi az adott vállalkozást. Ennek megfelelően az legyen ízlésesen szerkesztett gondos munka, mentesüljön a szerkesztési és helyesírási hibáktól. A fedőlapra vonatkozóan szintén nem lehet egységes megjelenésről beszélni, de mindenképpen érdemes az alábbiakat megfontolni:

- legyen egyszerű és egyben ízléses megjelenésű, ne legyen túlzottan hivalkodó;
- tartalmazza az üzleti terv feliratot és a készítés dátumát és esetleg a „verzió számot”;
- tartalmazza a cégnevet és a céglógót;
- tartalmazza, hogy kinek szánjuk;
- esetleg utaljon a bizalmas kezelésre.

Minden üzleti tervet el kell látni tartalomjegyzéssel. A tartalomjegyzék alkotja az üzleti terv vázának a leírását. 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 megjelenésükben is különöljenek el. A régebbi üzleti tervezéssel foglalkozó szakirodalmak azt ajánlották, hogy az üzleti terv oldalait ne számozzuk meg és lehetőleg kapcsos iratfüzőben tároljuk a könnyebb bővítés, illetve lapcsere érdekében. Mivel napjainkban, teljes mértékben elterjedt a számítógépek használata és a vállalati belső anyagokat szinte kivétel nélkül elektronikus úton rögzítve is tároljuk nincs jelentősége az előzőekben említetteknek, ezért feltétlenül számozzuk meg az oldalakat.

4.1. Azonosító adatok

Ez a rész képezi az üzleti terv első fejezetét, amely felfogható egy rövid tényyszerű bemutatkozásnak, hiszen a vállalkozás azonosító adatait, és esetlegesen más fontos alapinformációkat foglal magába. Az alapinformációknál ki kell térni az üzlet jellegére, a tulajdonosokra és az esetleges vállalkozási vagy tulajdonosi hiteltartozásokra, egyéb kötelezettségekre (pl. kezességvállalás, esetleges peres eljárás) vonatkozó széleskörű információkra, vagy pl. hitelkérelemhez készített üzleti terv esetén az igényelt tőke jellemzőire.

A felsorolandó azonosító adatok a következőkben kerülnek felsorolásra²:

- Teljes cégnév;
- Rövidített cégnév;
- Jogi forma;
- Székhely;
- Telephely(ek);
- Adószám;
- Statisztikai számjel;
- Cégjegyzék szám;
- Alapítás dátuma;
- Számlavezető pénzüintézet;
- Bankszámlaszám;
- A vállalkozás vezetője;
- Számviteli nyilvántartási rendszer;

² Az azonosító adatok tartalmának részletezésétől, annak egyértelmősége miatt eltekintünk.

- Adózás rendje;
- Tulajdonosok, tulajdonosi struktúra;
- Fő és melléktevékenységek (TEÁOR szerint);
- Alapítói tőke, 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 megadni. Ennek résznek a javasolt terjedelme 1, maximum 2 oldal.

4.2. Vezetői összefoglaló

Nyilvánosság előtt beszélő vagy cikket író szakemberek már régen megtanulták, hogy *„elmondom, nekik, hogy miről fogok beszélni, elmondom, aztán elmondom, hogy miről beszéltem nekik.”* A vezetői összefoglaló feladata, *„elmondani nekik, hogy miről beszéltem nekik.”*

Az üzleti terv második fejezete, - de a tervekészítés utolsó mozzanata - a vezetői összefoglaló, melyet a terv kötelezően elkészítendő és egyik legfontosabb elemének kell tekintenünk. Ha tartalmi szempontból röviden szeretnénk meghatározni e fejezet lényegét, akkor azt mondhatjuk, hogy ez nem más, mint a több tíz vagy akár százoldalas terv néhány oldalas összefoglalója. Tömöríti az egész üzleti terv mondanivalóját, tehát annak egy lényegi kivonata. A vezetői összefoglaló semmi esetre sem töltsse be előszó, bevezetés vagy háttérelmzés szerepét, vagyis ne az üzleti terv további részeinek megalapozását adja, hanem éppen ezek fő mondanivalóját ragadja ki. A tömörség fontos szerepet töltsön be, ennek ellenére úgy kell megírni, hogy az adott vállalkozásról semmit sem tudó külső olvasó általános

és érthető benyomást szerezzen belőle. Az összefoglaló elolvasása után az üzleti terv olvasójának meg kell érteni az üzleti tervben foglalt lényegét. Következésképpen alapvető követelményként fogalmazható meg az összefoglalóval szemben, hogy abban is alakítson ki egy teljes képet az üzleti terv tartalmáról, aki csak ezt a fejezetet olvassa el.

A vezetői összefoglaló egyik legfontosabb célja és feladata, hogy felkeltse az érdeklődést és a figyelmet a terv tartalma iránt. Ez legfőképpen azért fontos, mert a célszemély – legyen ez akár a tulajdonos, a leendő hitelező, egy pályázat kiírója vagy a potenciális befektető – a teljes üzleti terv áttekintését megelőzően általában szívesebben olvassa át annak összegzését. Soha nem szabad elfelejteni, hogy e rész alapján alakul ki az első benyomás, ami sokszor végleges is marad. Még nagyobb jelentőséggel bír ez a rész az olyan befektetők esetében, akik az összefoglaló alapján döntenek el, hogy egyáltalán foglalkoznak-e részletesen az üzleti tervvel vagy sem.

Az összefoglalóval a másik fontos elérendő célunk, hogy az olvasó már az első átfutásra lássa át és értse meg az egész terv tartalmát, vagyis legyen tisztában a további fejezetekben részletezettekkel, ezek minden lépését követni tudja.

A vezetői összefoglaló tehát az üzleti tervnek az egyik legrövidebb, de annál lényegesebb eleme, ezért elkészítésével, szerkesztésével kapcsolatosan szem előtt kell tartani néhány fontos szabályt, illetve bizonyos formai és tartalmi követelményeket. 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. Tehát nem érheti el az előzőekben vázolt fő céljait. További problémát jelenthet ebben az esetben az, hogy a vállalkozó akaratán kívül is megpróbálja a további fejezetek tartalmát hozzáigazítani az összefoglalóban tett, nem kellőképpen átgondolt, illetve rendszerezett feltételezésekhez és megállapításokhoz, ami a végső tervet torzíthatja, és megalapozatlanná teheti.

Az összefoglalót mindenképpen jellemezze az üzleti nyelvhasználat és hassa át az üzleti gondolkodásmód, ugyanakkor tükrözze az ügy iránti elkötelezettséget is. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy valamiféle „drámai” hangvételt kell megütnünk, de – anélkül hogy a hitelességet és hihetőséget veszélyeztető túlzásokba esnénk – kellően optimista hozzáállással a meggyőzésre, tömörségre és tényszerűségekre kell összpontosítanunk. Legyen kellőképpen rövid, terjedelme semmiképpen ne haladja meg a 2-3 oldalt, különben elveszíti rövidegében rejlő sikerét. Stílusát és tartalmát tekintve alapvető kitétel, hogy amennyiben nem magunknak készítjük az üzleti tervet, akkor a másik fél fejével kell gondolkodunk, és ki kell találnunk, hogy mi lehet az ő számára fontos, és hogyan lehet azt megnyerő módon bemutatni. Szakmai mélysége és részletezettsége mindig feleljen meg a másik fél feltételezett ismereteinek.

Szerkezeti felépítésére vonatkozóan nem lehet meghatározni egyetlen üdvözítő megoldást, különféle formátumban és módszerrel állíthatjuk össze, azonban mindig szem előtt kell tartani, hogy az előbbieken részletezett elveknek, tartalmi és formai kitételeknek megfeleljen.

Egyik hatékony, és egyben egyszerű megoldás, ha az üzleti terv minden fejezetéből kiemeljük a lényegét, és ezt fűzzük egy szerves egészé. 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, misszióját, valamint megfogalmazzuk a rövid, közép és hosszú távú célokat és a stratégiát. Nagyon fontos, hogy itt közöljünk információkat a cég jelenlegi vagyoni helyzetéről, a menedzsmentről és a szakmai háttéréről. Adott esetben hatásos lehet az is, ha 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 koncentrálnak, 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. Nagyon lényeges, hogy minden mondatnak legyen értelme és tartalma, mondhatnánk úgy is, ne szaporítsuk feleslegesen a szót. Konkrétumokat és ne általánosságokat fogalmazzunk meg, amit szám adatokkal, tényekkel, kalkulációk eredményeivel is alá kell támasztanunk. Az üzletágelemzés, termékbemutató, valamint a működési és marketing terv lényegi ábrázolása mellett az egyik legnagyobb hangsúlyt a pénzügyi terv eredményeinek, fontosabb tanulságainak bemutatására fektessük, mert a hitelezőt, befektetőt a legtöbb esetben a projekt pénzügyi

eredményei érdeklik. Beszámolhatunk a vállalkozás likviditásának és nyereségének eddigi alakulásáról is, de az előirányzott pénzforgalmat és nyereségességet mindenképpen jellemeznünk kell, sőt közöljünk olyan lényeges adatokat is, mint a tervezett fedezeti pontok és tőkemegtérülés mértéke és ideje. A pénzügyi terven kívül fontos szerephez juthat a vállalkozás szakmai háttérének a bemutatása is, mivel az üzleti kapcsolatok gyakran nem a céghez, hanem a mögötte álló személyi háttérhez kötődnek. Természetesen itt csak az adott „ügyletben” kulcsszerepet betöltő személyek – az ügy szempontjából releváns – képesítéseinek, képzettségének, gyakorlati tapasztalatainak, és egyéb fontosabb szakmai kvalitásainak a kiemelése szükséges.

A bemutatott szerkezeti felépítésen túlmenően gyakori az alábbi – de az előzővel lényegi hasonlóságokat mutató – tartalom alkalmazása is:

1. A társaság
2. Piaci potenciál
3. Legfontosabb feladatok és ütemezésük
4. Kiemelkedő szakmai kompetencia
5. Pénzügyi összefoglaló

Ennek a szerkezetnek az első részében (1.) is irányadóak az előző bekezdésben a vállalkozás bemutatásával kapcsolatosan leírtak, de itt mindenképpen azt kell kiemelni, hogy mi az újszerűség lényege, és hogyan képes a vállalkozás jelenlegi adottságai és piaci helyzete alapján ezek sikeres megvalósítására. A piaci potenciál értékelésekor (2.) elsősorban a mikro- és makro-környezeti elemzés, illetve a piackutatás eredményeinek tükrében kell bemutatni a tervezett tevékenység beindításának és fejlesztésének tervezett menetét, módját,

össességében a piac által megengedett felfutás várható ütemét. Számba kell venni a várható főbb kockázatokat és korlátokat is. A harmadik részben (3.) a terv fő lépéseiből a már megvalósított és a későbbiekben realizálni kívánt momentumokat kell kiemelni, és ezek tervezett megvalósítási ütemét az időtengelyen elhelyezni. A szakmai kompetencia (4.) ismertetésével kapcsolatosan az előzőekben leírtakat kell szem előtt tartani, de hozzá kell még tenni, hogy ennek kiemelése akkor különösen fontos, ha ezzel a másik fél meggyőzhető arról, hogy a szakmai háttér garantálja a befektetés, illetve az újszerű ötlet megvalósításának sikerét. A pénzügyi háttér (5.) bemutatására fektessünk nagyon nagy hangsúlyt, tartalma a korábban elmondottakkal egyezik meg. Alapvető követelmény a pénzügyi összefoglalóval szemben, hogy tartalmazza a vállalkozás eddigi fontosabb pénzügyi adatait. Ez az árbevétel, nyereség, tőke megtérülési mutatók táblázatos, vagy grafikus módon történő bemutatását jelenti. Pozitív benyomást kelt az üzleti terv olvasójában, ha látja a fejlődés trendjét, mértékét. A jövőre vonatkozó pénzügyi előrejelzéseknek a számok tükrében kell olyan módon igazolni az üzleti terv elképzelésének életképességét, hogy kitűnjön a megtérülés ideje, az adósságszolgálat változása. Vannak olyan vállalkozások (közhasznú társaságok, társadalmi szervezetek stb.), ahol alapfeladatuk ellátásával elsősorban nem a nyereség termelése az elsődleges cél. Itt a végzett tevékenység jellegéből fakadóan a leginkább „beszédes” természetes mutatók idősoros változását kell bemutatni (pl.: évről-évre hányan vették igénybe a szolgáltatásokat, hogyan igyekeztek a szolgáltatás színvonalát emelni, stb.). Ha a vállalkozás szociális feladatokat is betölt, például addig ellátatlan területet fed le, gazdaságilag elmaradott

régiókban alakul, szociálisan hátrányos helyzetűek foglalkoztatását segíti, stb., akkor ezt a szempontot mindenképpen ki kell emelni.

Bármelyik megoldást is választjuk a tartalom tekintetében, általános jelleggel megállapítható, hogy az összefoglalónak az alábbi területekre kell összpontosítania:

- a tervezett befektetés, illetve az igényelt finanszírozás célja;
- a termékek és szolgáltatások, valamint a piac és a piaci potenciál vázlatos ismertetése;
- kulcsfontosságú kockázatok és lehetőségek számbavétele,
- a pénzügyi előrejelzések lényeges elemei, valamint annak elemzése;
- mennyi idő alatt és milyen mértékben hoz az ajánlat megtérülést a másik fél számára.

Az egész 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 tevékenység értékelését, és az ezzel kapcsolatos személyes érzéseket.

4.3. A vállalkozás bemutatása

Az üzleti terv fő része a vállalkozás általános bemutatásával kezdődik. E fejezet célja a vállalkozás tevékenységének, jelenlegi adottságainak, jövőben elérni kívánt céljainak, méretének, piaci és vagyoni helyzetének a felvázolása. Terjedelme tekintetében szem előtt kell tartani, hogy itt nem szükséges minden 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. Szerkezeti felépítése általában a következő struktúrát követi:

- A vállalkozás múltja, háttere, története, alapításának körülményei;
- A cég küldetése, missziója;
- Tevékenység jellege, termékek, szolgáltatások köre;
- A cég életpályája, a vállalkozás mérete;
- Célok, stratégiák (hosszú, közép és rövid távon);
- A vállalkozás erőforrás ellátottsága;
- A vállalkozás vagyoni helyzete;
- Szakmai háttér, humán erőforrás.

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 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. kiskereskedelem, nagykereskedelem, stb.);
- a telephely, esetlegesen a fióktelepek jellemzése, a tevékenység térbeli kiterjedése;
- a működés jogi keretei, a tulajdonosi struktúra;

- a tágan értelmezett belső és külső kapcsolatrendszer.

Utálnunk kell arra, hogy a vállalkozás az üzleti tervben bemutatott tevékenységnek mely szakaszában jár: olyan tőkeforrást kereső vállalkozásról van szó, amelynél még nem fejlesztették ki a teljes termékskálát, vagy a termékskálát már kialakították, de még nem vezették be a piacra, vagy már a piacon vannak a termékek, de a tevékenység bővítésére van szükség.

Ezeken 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. Tekintettel kell lenni arra, hogy a másik fél nem feltétlenül rendelkezik részletes ismeretekkel az adott iparágról, és ennek termékeiről, ezért fontos, hogy az ebben a részben tartalmazott információ laikusok számára is érthetők legyen. 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 működést tükrözzön (persze, ha csak nem éppen teljesen ellentétes a helyzet). A vagyoni és pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük.

Utalni kell még arra is, hogy a vállalkozás mely szakaszában tart. Olyan tőkeforrást kereső vállalkozásról van szó, amelynél még nem fejlesztették ki a teljes termékskálát? Vagy a termékskálát már kialakították, de még nem dobták piacra? Vagy 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 megítélésakor elsősorban az előző évek mérlegadatira hagyatkozunk, míg az eszközök esetében a vállalati leltár szolgáltatathat 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. Röviden jellemezni szükséges az emberi erőforrás méretét, összetételét, a szakmai képzésére és továbbképzésére

vonatkozó célokat, irányelveket, a versenyképes termeléssel való kapcsolatát, a felelősség és a döntéshozatal megosztásának módját.

Összességében ezek azok a tényezők, melyeket a vállalkozás általános bemutatásánál ki kell fejteni. Itt is igaz azonban az a Vezetői összefoglaló c. részben tett kijelentés, mely szerint egyetlen jó struktúra nem létezik. Lehet az előbb leírtakhoz hozzátenni, abból elvenni, az üzleti terv céljától és a célszemélytől függően más-más részeket súlyozni. 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.

4.4. Ágazati, iparági elemzés

Az ágazati, iparági elemzés célja annak az ágazatnak, illetve iparágnak az elemző bemutatása, amelyikben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz. Az ágazati elemzés segítségével átfogó és értelmezhető képet nyújthatunk az ágazatban 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 (méret, integráció, kapcsolódások más ágazatokhoz, szervezeti háttér, ágazati specialitások, stb.), 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:

- méret (input és output oldalról);
- integrációs lehetőségek (vertikális, horizontális);
- kapcsolódások más ágazatokhoz;
- szervezeti háttér;
- ágazati, iparági specialitások.

Első lépésben röviden bemutatjuk az ágazat nemzetgazdasági jelentőségét és súlyát. Abban az esetben, ha a nemzetközi piacokon is szerepel a vállalkozás a nemzetgazdasági jelentőségén túl az európai és világgazdasági helyzettel is foglalkozni szükséges. Először természetes mértékegységben, illetve pénzértékben is kifejezzük az ágazat által termelt termékek mennyiségét (pl. hozamok) és ezt követően az ágazat által használt legfontosabb erőforrásokat (pl. földterület, emberi erőforrás, stb.) vesszük számba. Ha ezt a részt megfelelő részletezettséggel mutattuk be akkor az olvasónak lehetősége lesz az üzleti tervben bemutatott vállalkozás méretét és szerepét reálisan megítélni az ágazaton belül.

Az ágazati méretek ismertetését követően mutatjuk be, hogy az ágazat szereplői között milyen horizontális és/vagy vertikális integrációs kapcsolatok állnak fenn, illetve az ágazat mely más iparágakkal működik együtt. A más iparágakhoz, ágazatokhoz való 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 vállalkozási 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, stb.) megjelenik, akkor azt is érdemes bemutatni, még akkor is, ha ez hivatalosan nem létezik.

Az ágazati specialitások, egyéb ágazati sajátosságok bemutatása igen nagy jelentőséggel bír. Különösen azokra a sajátosságokra térjünk 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 a növénytermesztési ágazatokat, ahol az éve nagyobbik részében a kiadásaink folyamatosak, míg a bevételek csak egy rövidebb periódusban realizálhatók, nem beszélve az egyik ágazati specialitásról a mezei leltárról. Napjainkban a legtöbb pénzügyintézet eljutott arra a szintre, hogy például a mérleg és az eredmény-kimutatás adataiból számított mutatók értékelésekor más és más értékeket ítélnek kedvezőnek és kedvezőtlennek az ágazati és iparági sajátosságok függvényében. Nyilvánvaló, hogy egy kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás egyes pénzügyi mutatói (pl. likviditási ráta, stb.) jelentősen eltérnek egy mezőgazdasági termelő tevékenységet folytató vállalkozásától. 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 szólunk. 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.

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

A piaci lehetőségek, korlátok kapcsán elemezzük az ágazat termékeinek piaci helyzetét, és annak alakulását leginkább befolyásoló tényezőket (pl.: fogyasztási szokások változásai, adminisztratív intézkedések hatásai, stb.). 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). Kitérünk a piac várható változásaira és az ebből következő, az ágazatban végbemenő folyamatokra.

A fejezet végén összefoglaljuk az ágazatban várható legfőbb változásokat, tendenciákat és ezek várható gazdasági hatásait.

Egy ágazat, iparág bemutatásához, elemzéséhez célravezető lehet egy ágazati SWOT analízis elkészítése, amelyben megfogalmazzuk az

ágazat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A SWOT analízis az ágazat bemutatásán túl jelentős segítséget nyújthat az ágazati előrejelzések megfogalmazásában is.

4.5. A termék illetve a szolgáltatás bemutatása

Még mielőtt rátérnénk az üzleti terv azon területeinek részletes taglalására, mint a marketing és működés, először célszerű a termékekre és szolgáltatásokra irányítani a figyelmet. Ez a kívánatos sorrendiség azon feltételezésen alapul, hogy – függetlenül a stratégiai elgondolásoktól – vonzó termék vagy szolgáltatás kínálat nélkül nem lehet eredményes a vállalkozás. A termék, illetve szolgáltatás bemutatása önálló marketing terv esetén a marketing terv egyik alfejezete, de üzleti terv esetében ezzel külön fejezetben foglalkozunk. Az itt leírtakra azonban a marketing tervben szervesen építkezünk.

Tekintve, hogy a vállalkozó a tervolvasókhoz képest valószínűleg messze behatóbban ismeri saját választott szakterületét, lényeges, hogy világosan és egyszerűen mutassa be a termékek és szolgáltatások tulajdonságait és vonzerejüket. Ebben a szakaszban általában az alábbiakról kell tájékoztatni az olvasót:

- a termék/szolgáltatás fizikai leírása, műszaki tartalma;
- a termék/szolgáltatás felhasználhatósága és vonzereje;
- termék/szolgáltatás érettségi, fejlettségi szintje;
- referenciák, garancia, szavatosság;
- minőségi tanúsítványok;
- gazdasági szempontok.

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 folyamatra 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 a vállalkozó körülírta 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. Más esetekben a vonzerő kevésbé kézzelfogható sajátosságokban rejlik – esetleg az újdonság ereje vagy valamilyen agresszív marketing kampány formájában.

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, stb.), amelyeket a

termékeink be tudnak tölteni. Ezen kívül szükséges a termék vagy szolgáltatás korlátainak meghatározása is, a piac, a vevőkör és a versenyhelyzet ismertetése, de esetlegesen a marketingstratégia és a versenytársakkal szembeni védelem eszközei (beleértve a szabadalmat vagy szerzői jogokat, a kizárólagos forgalmazást és a jogszabályokat) is megfogalmazódhatnak.

A termék 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 kínálat „piackészségére” vonatkozó megjegyzések különösen hasznos segítséget jelentenek a terv olvasójának a vállalkozás életképességének megítélése szempontjából. 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 vállalkozó termékeit, 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, minősített biotermék, különböző híres vásárok díjazott termékei, stb.) 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 vagy szavatossági idő vonatkozik, akkor azt is meg kell említeni. Nem szabad megfeledkezni 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 gazdasági szempontok leírásakor, ki kell térni arra, hogy (feltéve, hogy nem teljesen új szolgáltatásról vagy termékről van szó) milyen a bevezetni kívánt szolgáltatás (termék) használati tulajdonságai alapján mérhető piaci telítettség és fogyasztói megítélés.

Az üzleti terv e fejezete megírásakor, arra kell törekedni, hogy a lehető legtömörebb tájékoztatást adja a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokról, a vállalkozás termékeiről. Amikor a vállalkozók arról döntenek, hogy a potenciális befektetőknek szóló üzleti tervben miképpen lehetne az általuk ajánlott dologról a lehető legjobb képet festeni, akkor mérlegelniük kell, hogy az olvasókban, vagyis a döntéshozókban hogyan kelthetnék a legkedvezőbb benyomást, illetve mit tehetnek annak érdekében, hogy a lehető legkönnyebben értékelhetők legyenek. A vállalkozó, illetve a menedzsmint azzal érheti el, hogy a tervolvasók jobb véleménnyel legyenek termékeikről vagy szolgáltatásukról, ha veszi a fáradságot és az üzleti terven kívül bemutat például egy-egy prototípust, mintadarabot vagy demonstrál is valamilyen szolgáltatási folyamatot.

4.6. Működési (termelési/szolgáltatási) terv

A vállalkozás központi kérdése mindig egy új koncepció vagy a régi koncepciók továbbfejlesztésének 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. Az üzleti tervnek ebben a részében a következő kérdéseket kell megválaszolni:

- mi az általános gyártási koncepció;
- melyek a legfontosabb nyersanyagok és egyéb ráfordítások és ezeket milyen forrásból szerzik be;
- mekkora a munkaerőigény;
- hogyan alakulnak a gyártási és szolgáltatási folyamatok és ebben milyen eljárásokat használnak;
- a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódóan milyen technológia fejlesztés (K+F) kapcsolódik;
- miként alakulnak a legfontosabb ráfordítások és hozamok;
- hogyan veszik igénybe a szállítókat és eladókat;
- hogyan történik az adott vállalkozásnál a készletgazdálkodás és raktározás;
- milyen minőségbiztosítási rendszer szerint működnek?

Tekintettel arra, hogy az üzleti terv elkészítésének célja egyrészt a tervezés, másrészt a tőkeszerzés, a vállalkozónak nehézségei támadhatnak abban, hogy az időnként bonyolult gyártási és feldolgozási technológiákról ne túlságosan részletekbe menően, de ne is túl egyszerűsített formában adjon számot. Az üzleti tervben itt kell elmagyarázni, hogyan működik a vállalkozás, miként fogja előállítani termékeit és szolgáltatásait. A működési terv fontossága és részletessége az adott vállalkozási tevékenység jellegétől is függ. A termék előállításal foglalkozó vállalkozások esetében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kidolgozására, mint egy kereskedelemmel, vagy egyszerű szolgáltatással foglalkozó vállalkozás esetében. A vállalkozásnak kell megtalálnia a terjedelem tekintetében azt az „arany középutat”, hogy a gyártási és feldolgozási munka folyamatairól a megértéshez éppen elegendő (nem túl sok, nem túl kevés) információkat szolgáltatassa az olvasó számára. A túlságosan bonyolult, a folyamatokat azok teljes mélységéig taglaló tervet nehéz követni. Amennyiben szükséges, mellékletként kell csatolni a részletező, technikai jellegű ismertetőt. A tervben azonban mindig utalni kell arra, hogy hol találhatóak ezek az információk.

Termelő vállalkozások esetében lényeges bemutatni, hogy milyen eljárás mellett szándékozzák a termékeket előállítani. Ilyenkor rendszerint szót kell ejteni az alábbiakról:

- a gyártás helyéről;
- a termelő-berendezésekről, anyagokról és a munkaerőigényről;
- az említett erőforrások igénybevétele mellett alkalmazandó technológiákról és eljárásokról;

- a vállalkozás kapacitásáról (potenciális és tényleges);
- a legfontosabb termelési és hatékonysági mutatókról;
- működő minőség biztosítási programokról.

4.6.1. A termelési/szolgáltatási folyamat

Szolgáltató vállalkozás esetében a szolgáltatás-nyújtás folyamatát, termék-előállító vállalkozás esetében a gyártás folyamatát kell szemléltetni. Ebben a fejezetben törekedjünk arra, hogy minél közérthetőbb módon mutassuk be a teljes folyamatot. Talán az egyik legszerencsésebb megoldás az, ha a teljes termelési/szolgáltatási folyamatot megpróbáljuk egy folyamatábrában összefoglalni.

Említést kell tenni arról is, hogy mely munkafolyamatokat fognak házon belül elvégezni és melyeket adnak ki alvállalkozóknak. Az induló vagy kezdeti szakaszban levő vállalkozások többek között úgy csökkenthetik eleinte a tőkeigényeiket, ha minél több részfeladatot alvállalkozókkal végeztetnek el.

Míg a termelő társaságok esetében célszerű külön szakaszt szentelni magának a gyártásnak, ugyanakkor a szolgáltató vagy kereskedelmi vállalkozások is sokszor szolgálnak hasonló tájékoztatással. Ezekben az esetekben más dolgokról esik szó, de ugyanolyan lényeges bepillantást engedni abba, hogy adott vállalkozás miképpen fog működni a kulcsfontosságú szállítói kapcsolatok, a munkafeladatok megosztása és egyéb területek vonatkozásában.

Abban az esetben, ha a termelési/szolgáltatási folyamat környezetvédelmi szempontból (károsanyag kibocsátás, veszélyes hulladék keletkezése, stb.) érintett szintén külön ki kell térni.

4.6.2. A termelési/szolgáltatási folyamat ráfordításai

Ebben a részben lehet szót ejteni arról, 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 fejezetet a konkrét tervezési munka megkezdése előtt elvégzett helyzetfelmérés alapján célszerű kimunkálni.

A termelésorientált vállalkozásokról akkor kapunk teljes körű képet, ha értékelni és értelmezni tudjuk, hogyan fogják előállítani a termékeket. Ehhez meg kell vizsgálni az adott cég tevékenységét az erőforrások, gyártási eljárások és teljesítmény tekintetében.

Az erőforrások (általánosan: tőke, munka, természeti erőforrások, vállalkozó, információ) tartalmazzák azokat az elemeket, amelyek felhasználásával a vállalkozás gyártani kíván egy meghatározott terméket. Tipikusan ide tartozik a gyártási telephely, a gépek, berendezések köre, az anyagok és a gyártással összefüggésbe hozható eszközök, valamint a munkaerő.

Mivel a vállalkozások beindulásához vagy bővítéséhez szerzett tőkét gyakran fordítják tárgyi eszközök megvásárlására, rendszerint helyénvaló kitérni az ilyen eszközök beszerzési forrására és arra, 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 terheket fognak jelenteni a termelési vagy szolgáltatási folyamat során. Általában érdemes kitérni a nyersanyag- vagy alkatrészforrásokra, a lehetséges beszerzési helyekre, az áringadozásokra továbbá a kulcsfontosságú szállítói kapcsolatokra.

A gyártási, illetve szolgáltatási folyamathoz használt tárgyi eszközök (gépek, berendezések) bemutatásakor az alábbiakra érdemes kitérni:

- mennyisége (kiszolgálja-e a termelés/szolgáltatás folyamatát, vagy helyenként szűk keresztmetszetet képez);
- kora és állapota (fizikai elhasználódás mértéke);
- technikai színvonala (gazdasági, technikai és erkölcsi avultság).

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

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

Gyakran előfordul, hogy bizonyos befektetők pontos lebontásban kérik az eszközigeny (forgó és tárgyi eszközök) szállítóktól beszerzett árajánlatokkal alátámasztott listáját. Sok más esetben viszont elegendő, ha kevés dokumentációval vagy a nélkül, csupán összevont adatokkal szolgálunk.

A tárgyiasult erőforrások számbavétele után kell foglalkozni a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségével és minőségével, valamint a díjazásának a mértékével. Ennek megfelelően az alábbiakat kell számba venni:

- a termelés/szolgáltatás (technológiai folyamat) létszámigénye mennyiségben és szakértelemben, 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.

Nem szükséges aprólékosan részletezni minden egyes alkalmazott munkaköri kötelezettségeit, ehelyett a speciális követelmények megemlítésével általános képet kell nyújtani az alkalmazottakról. Bizonyos esetekben hasznos, ha szervezeti ábrán ábrázoljuk a szervezeti felépítést, amiből világosan látszik a vállalkozás szerkezete a beszámolási kötelezettségeket és a szervezeten belüli kapcsolatokat illetően. Az ilyen sémából nemcsak az olvasható ki, hogy az emberi erőforrások között miként osztják fel a tevékenységeket; hanem az is, hogy általában hogyan fogják elvégezni a munkát.

4.6.3. A termelési/szolgáltatási folyamat teljesítményei

Az üzleti tervben be kell számolni a gyártási/szolgáltatási teljesítményről is. Noha az üzleti terv egyéb részeiben is számtalan lehetőség kínálkozik arra, hogy tájékoztassunk a különféle árucikkek, szolgáltatások előállított és értékesített mennyiségéről, jellegéről és

vonzerejéről, mégis fontos, hogy az ezzel kapcsolatos kérdésekről a működési tervben is szót ejtsünk. Lényeges lehet például megvizsgálni az üzemi/szolgáltató egység kapacitást vagy egyéb korlátozó tényezőket. Rövidtávon e kapacitás határozza meg a potenciális pénzügyi teljesítmény felső határát.

A gyártási/szolgáltatási folyamat bemutatásához szorosan kapcsolódik az input és az output oldal részletes ismertetése. Az input oldallal már foglalkoztunk a ráfordítások kapcsán, míg az output oldal bemutatásának ebben a fejezetben kell megtörténnie. Célszerű a kibocsátások, illetve hozamok bemutatásakor kitérni a minimális és a maximális termelési volumenre, illetve szolgáltatás mennyiségre. A maximális termelési kapacitás kihasználása nem jelenti azt, hogy ez a mennyiség teljes egészében értékesíthető is, ezért a realizálható árbevétel meghatározásakor ezt vegyük mindig figyelembe. A hozamokat, - melyeket mindig természetes 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.

Amennyiben a teljesítmények nem folyamatosan, hanem szakaszosan, illetve szezonálisan jelentkeznek tanácsos legalább havi bontásban részletezni ezeket. Mindig tartsuk szem előtt, hogy a ráfordítások és az értékesíthető kibocsátások pénzértékben történő kifejezésekor megkapjuk a pénzügyi tervben részletezett költségeket és az

árbevételeket, tehát ezeknek feltétlenül szinkronban kell lenniük egymással.

A teljesítmény mértékének meghatározása mellett érdemes említést tenni a minőségellenőrzési tervekről és a selejtgártás megengedhető mértékéről is.

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 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 befolyásolja a legtöbb vállalkozás eredményességét, így ennek a rövid ismertetése, akár külön alfejezetben is bemutatható.

4.6.4. 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. Az üzleti tervekben nem mindig szentelnek feltétlen figyelmet a termékfejlesztésnek.

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 eladási 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.

Az új szolgáltatások/termékek bevezetése előtt a vállalkozásoknak olyan feladatokkal kell foglalkozniuk, amelyek teljesülése biztosítékot nyújthat arra, hogy a vállalkozás új termékei, szolgáltatásai sikeresen fognak a piacon szerepelni. A megoldás az, hogy még a fejlesztést megelőzően (a fejlesztésre irányuló folyamat beindítása előtt) olyan lépéseket kell tenni, amelyek körvonaláiban már megmutatják, hogy eredmény vagy bukás várható, ha a termék, szolgáltatás a piacon megjelenik (piaci kontroll). Abból az elvből kell kiindulni, hogy a terméknek a vevő számára kell különleges előnyökkel rendelkeznie.

Kielégíti-e az ötlet a vevő követelményeit? Erre a kérdésre még a fejlesztés beindítása előtt válaszolni kell, amit csak akkor lehet megtenni, ha ismerik a szolgáltatást igénybe vevők igényeit. A vevő igényeinek pontos megismerése csak alapos marketingmunka eredménye lehet. Fel kell mérni, hogy az új termék kifejlesztése összhangban van-e a vállalkozásnál rendelkezésre álló szakmai ismeretekkel, a rendelkezésre álló technológiával, a gyártási lehetőségekkel, a marketing tevékenységgel és a pénzügyi erőforrásokkal.

Minden vállalkozás esetében a termékfejlesztést egy folyamatos tevékenységnek kellene tekinteni. Legelőször 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 stb.);
- a bevezető piackutatási tesztlések 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).

Jelentős gyártásfejlesztést megvalósítani akkor érdemes, ha már a beruházás megkezdése előtt ismert néhány adat és információ (potenciális piac) a gazdaságossági számítások végzéséhez (milyen nagyságrendű vevői igény mutatkozik, bővíthető-e a vevői kör a későbbiekben, a piac milyen áron fogadja be stb.). A szolgáltatás területén ez úgy valósul meg, hogy magasabb színvonalú szolgáltatást biztosítanak az igénybevevők részére (pl. szélesebb körű szolgáltatást nyújtanak, kevesebb időt vesz igénybe az információhoz jutás, a potenciális igénybevevőhöz „viszik” a szolgáltatást, a legújabb technikai eszközöket alkalmazzák, komplex szolgáltatást igyekeznek biztosítani stb.).

A gyártásfejlesztéssel csak a lehetőséget teremtette meg a vállalkozás a fejlődésre. A sikeres munkához szükséges a hosszú távra

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.

Sokszor célszerű, ha az üzleti tervben külön ismertetik a termékek vagy eljárások védelmét szolgáló különféle lehetőségeket. A termékek védelme megoldható szabadalmak, licencek, márkavédjegyek vagy szerzői jog útján. Természetesen számos vállalat elboldogult már szabadalom- vagy licencvédelem nélkül is, de ezek azért sokszor bizonyulnak hasznosnak. Vállalkozások licencet szerezhetnek valamely termék kizárólagos disztribútori jogának biztosítására is. Fontos megjegyezni még, hogy e védelmek nemcsak a végleges termékre vagy szolgáltatásra vonatkoznak. Szabadalomként lehet bejegyeztetni valamely termék gyártási eljárását. Összetett eljárással előállított termék esetében megszerzhető 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.

4.6.5. Szerviz, vevői gondoskodás

A vállalkozások sikeressége szempontjából sokszor létfontosságú az általuk kínált áruféleségekkel kapcsolatos szervizellátás és terméktámogatás. Jelentőségük az adott vállalkozás termékeinek jellegétől függ. A meglehetősen egyszerű, olcsó áruféleségek nem igényelnek komolyabb szervizellátást. Más esetekben, így a műszaki vagy újdonságnak számító cikkeknel szükség lehet a

terméktámogatásra annak érdekében, hogy a fogyasztók megfelelően használják és tartsák karban 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 részleget 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.

Különösen fontos, hogy az egy-egy termék megjelenését követő időszakban a vállalkozások hatékony karbantartást és szervizellátást legyenek képesek biztosítani. Éppen az első időszakban igénylik a fogyasztók a legjobban az útmutatót, és ugyancsak ilyenkor a legvalószínűbbek a termék-meghibásodások vagy selejtes termékek. A

vállalkozás megerősítheti piacon szerzett pozícióját, ha képes gyorsan reagálni ezekre az esetekre. Az alacsony színvonalú terméktámogatás vagy szervizellátás következtében kialakult negatív benyomások, nagyon nehezen változtatható meg a későbbiekben ezért ezt mindig szem előtt kell tartani.

4.7. Marketing terv

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 árbevétel szerzése érdekében milyen módon szándékozza a piacot befolyásolni, illetve reagálni az ottani viszonyokra. Leírja, hogy miként valósítják meg a kitűzött piaci célokat. Ismerteti a piackutatás és piacelemzés 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.

Sok vonzó terméket kínáló cég ment tönkre 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 legnagyobbbrészt 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.

A marketing tervek megfogalmazásukat és formájukat tekintve nagymértékben eltérőek lehetnek, az adott vállalkozás típusától, a piac bonyolultságától függően. De minden marketing terv legfőbb célja, hogy az üzleti terv olvasóját meggyőzze arról, hogy a vállalkozás belülről ismeri az adott piac működését, tisztában van a vállalkozás lehetőségeivel és a konkurencia szerepével.

Akadnak olyan, marketing-igényes vállalkozások, amelyeknél világos, meggyőző erejű marketing tervre van szükség. Más vállalkozások pedig kevésbé marketing-igényesek, vagyis nem kell olyan mélyreható tervet kidolgozni.

Amint már utaltunk rá az üzleti terven belüli marketingtervnek belső struktúrája nagyon eltérő de az alábbi tartalmi elemeket mindenképpen tartalmaznia kell:

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

- 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);
- terjesztési csatornák, terjesztők kiválasztása, általuk lefedett területek és eladott mennyiségek időegységenként (pl. havonta);
- kereslet és értékesítés prognosztizálása;
- marketing költségvetés.

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 az üzleti terv egyes fejezetiben már bemutatásra kerültek, így azok részletezésére itt már nem térünk ki.

4.7.1. 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 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.

4.7.1.1. Makro-környezeti helyzetkép

A makro-környezet a vállalat tágabb környezete, mellyel indirekt, közvetett kapcsolatban áll. Elemei a következők: demográfiai tényezők, gazdasági, természeti, technológiai, politikai jogi és a 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.

Természeti 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 vállalat vezetői belátják: 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.

Politikai, jogi környezet: egy állam államformája, politikai stabilitása, jogbiztonsága, törvényhozatali rendszere, jogszabályai, ellenőrző rendszerének összessége.

Társadalmi, kulturális környezet: egy adott térség kulturális értékeit, hagyományait, társadalmi normáit, szokásait, vallási meggyőződését stb. Hatással van mind a vállalat piacaira, mind a munkaerőn keresztül a termelés, gazdálkodás egészére.

A vállalkozás makro-környezetének elemzését nagyon sokféle módszerrel végezhetjük, és nem is ajánlott csupán egyféle eljárás szerint megvizsgálni annak tényezőit, változásait, jelenlegi és várható hatásait. Komplexebb, realisabb képet ad, ha legalább két-három más eljárási elveken alapuló módszerrel végezzük el a környezet elemzését. A terjedelmi korlátok miatt, csak az egyik leggyakrabban alkalmazott módszerrel, a PEST analízissel foglalkozunk részletesen.

A PEST analízis elemzési területei az alábbiak:

- politikai tényezők (Political);
- a gazdasági (Economic);
- szocio-kulturális tényezők (Sociocultural);
- technológiai tényezők (Technological).

Politikai tényezők:

- Mennyire stabil a politikai környezet?
- A mindenkori kormánypolitika hatása a törvényekre, beavatkozás lehetősége az adórendszerbe, üzleti élet egyéb területeire.
- Milyen a kormány kulturális és vallási politikája?
- Milyen, a gazdasági életben fontos egyezmények szerződések kötik a kereskedelempolitikát?

Gazdasági tényezők:

- Kamatok;
- Infláció, munkanélküliség;
- GDP változása, trendje;
- Árfolyam;
- Beruházások alakulása.

Szocio-kulturális tényezők:

- Meghatározó vallások az országban, régióban;
- A külföldi termékek és szolgáltatások elfogadottsága;
- Nyelvi problémák okoznak-e gondot a termék- szolgáltatás piacra jutása során?
- Jellemző-e a szabadidő, kirándulás, szabadság?
- A nők és férfiak szerepe a társadalomban, milyen mértékű a megkülönböztetés?
- Mekkora az átlagos életkor, az idős generáció egészséges-e?
- Milyen fontos szerepet tulajdonítanak a környezetvédelemnek?

Technológiai tényezők:

- Hozzájárul-e a technológia az olcsóbb és jobb minőségű termék előállításához?
- Lehetőséget teremt-e a technológia a vásárlóknak, az üzleti életnek az innovatívabb termék és szolgáltatás előállítására/használatára? (E-banking, stb.)
- A technológia fejlődésével párosul-e az elosztás rendszere (aukciók, E-business stb.)

A makro-környezet analízisével kapcsolatosan még egyszer 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.

4.7.1.2. Mikro-környezeti helyzetkép

A mikro-környezet a szervezet szűkebb környezete, mellyel a vállalat 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. Ezek a tényezők jellemzően a következők:

- Szállítók;
- Vevők;
- Versenytársak, versenyhelyzet;

- Fogyasztók, közvélemény;
- A termék, illetve szolgáltatás helyzete;
- Elosztási helyzet, a termékforgalmazás csatornái (piaci közvetítők);

Ezek a tényezők határozzák meg az iparágban megjelenő versenyhelyzetet. Ezeknek a tényezőknek az elemzésével az a célunk, hogy feltárjuk a versenyt befolyásoló erőket, illetve ezeknek a tényezők versenyerejét megbecsüljük.

A szállítók: A szállítókkal kapcsolatban azt elemezzük, hogy milyen alkuerejük van a termelő vállalkozással szemben. Differenciált termék vagy szolgáltatás szállítója fölényben lehet a termelővel szemben, míg differenciálatlan termék vagy szolgáltatás nyújtója rendszerint kicsi alkuerővel bír a termelővel szemben. Amennyiben túl kicsi beszállítókkal van dolgunk, felmerülhet a szállítók integrálódásának veszélye, ami révén alkupozíciójukat javíthatják. A szállítók súlya az általuk kínált termék vagy szolgáltatás fontossága szerint lehet nagyobb vagy kisebb, amit befolyásol az is, hogy ez a termék vagy szolgáltatás helyettesíthető-e a piacon lévő más termékkel vagy szolgáltatással. A szállítók erejét és súlyát tehát alapvetően az befolyásolja, hogy milyen a termelőhöz mért relatív nagyságuk, hányan vannak a piacon (számuk), hányal dolgozunk közülük, és mennyire egyedi az általuk kínált termék vagy szolgáltatás.

A vevők: 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. Ugyanakkor kis számú vevőből elveszteni egyet is vagy egy nagy vevőt elveszíteni érzékeny veszteség, ami súlyos hatással lehet a jövedelmezőségre.

Versenyársak, 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 (névről ismerik a terméket), a gazdaságos sorozatnagyság ismerete és mértéke, mérettől függő költségelőnyök pl. kedvező alapanyag-beszerezés, az értékesítési csatornákhöz való hozzáférés mind előnyként jelentkezhet. 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.

Fontos, hogy milyen a meglévő konkurensok közötti verseny, mert ez a tevékenységgel elérhető nyereség alapvető befolyásolója. 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 piac elhagyás korlátai, ami magas, ha jelentős tőke lekötéssel járó tevékenységről van szó. A termék differenciáltság mértéke az árak és a kiszolgálás szerepét erősíti kisebb differenciáltságnál, míg nagyobb differenciáltság esetén ezek kevésbé hangsúlyosak. Fontos, hogy felmérjék a kapacitáskihasználtságot, mert minél nagyobb a kihasználatlan kapacitás az iparágban, annál nagyobb verseny folyik a piaci részesedésért.

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. Bemutatjuk az adott terméknek vagy szolgáltatásnak az előállított termékek vagy szolgáltatások között elfoglalt helyét. Ugyanakkor az adott termék vagy szolgáltatás különbözősége, minőségi és mennyiségi paraméterei alapján, a piacon elfoglalt pozíciója meghatározható, ami természetesen mindig a vevői (fogyasztói) elvárásokból kiindulva, azok kielégítéséhez elegendő mennyiség időben is megfelelő biztosításával együtt jelenti a termék, illetve szolgáltatás helyzetét.

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.

4.7.2. Marketing lehetőségek és problémák elemzése

A lehetőségek és problémák elemzésének az egyik leggyakrabban használt módszere a SWOT analízis, amelyről már szoltunk a 3. fejezetben. A módszer legfontosabb előnye az egyszerűségben rejlik, elsajátítása nem igényel hosszabb időtartamot. Az elemzés felállításához azonban 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 elősegíti különböző szakterületek felől érkező impulzusok egységes keretbe történő foglalását. A SWOT nem tudományos információosztályozási rendszer, inkább egy segítő célú eszköz, mely segítségével könnyebben készíthető el a marketing stratégia. A SWOT elemzés esetében elkövetett leggyakoribb hiba, hogy túl általános módon a szervezet egészére alkalmazzák. A módszer végén kapott elkülönített információk értéke így csekély lesz. Az elemzés elkészítésénél érdemes egy üzletágra, piaci területre, vagy termékre összpontosítani. Fontos az elemzésnél a belső és külső környezet alapvető elválasztása. A külső és belső elemek elhatárolásának alapja, hogy az adott elem

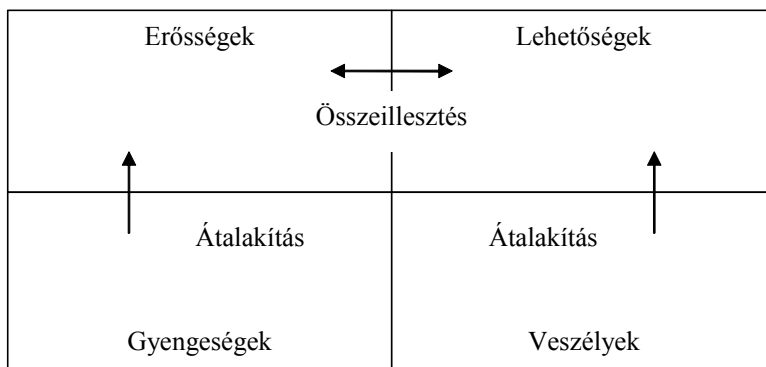
létezne-e, ha maga a vállalkozás nem. Amennyiben a válasz igen: akkor külső elemről van szó. A külső környezet esetében az üzletágra ható legfontosabb makro-környezeti és mikro-környezeti hatásokat figyelembe venni. A makro-környezeti hatások estében a gazdasági, népesedési, jogi, műszaki, politikai, szociális, kulturális hatásokat, míg a mikrokörnyezet esetében elsősorban a vevőket, versenytársakat, értékesítési csatornákat és szállítókat kell kiemelni.

A külső környezet elemzésénél a lehetőségeket és a veszélyeket vizsgáljuk. A külső környezet elemzésénél a versenytársak meghatározására és elemzésére kell koncentrálni. A versenytársak felméréshez a vállalat összes funkcionális területének 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, mint az a 2. ábrán látható, de ez megfelelő és gyakran komoly erőforrás-befektetést igényel. A jó marketingstratégia az erőforrások jobb, optimális elosztását teszi lehetővé.

Alábbiakban felsorolunk néhányat a potenciális lehetőségek közül, melyek megjelenhetnek a SWOT mátrixban: gyors piaci növekedés, önelégült versenytársak, külpiaci nyitás, demográfiai növekedés, dereguláció, gazdasági növekedés, új technológia, gyenge versenytársak, szövetségkereső vállalkozások.

A SWOT mátrix értékelése



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.

A belső környezet elemzésénél az erősségeket és gyengeségeket vizsgáljuk. Az egyes üzletágaknak rendszeresen értékelni kell erős és gyenge oldalait. 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.

A vezetés, vagy egy külső szakértő, felméri az üzletág kompetenciáját a marketing, pénzügyek, gyártás és szervezés területein, majd ezeket a gyengeségek, illetve az erősségek közé sorolja be. Az üzletágnak nem kell mindig minden egyes gyengeségén javítania és nem kell minden erősségében bíznia. Természetesen az erősségek felismerése nem jelenti azt, hogy erős üzletággal van dolgunk, a funkcionális területek közötti együttműködés is szükséges az erős üzletág kialakításához.

Az erősségek és gyengeségek felmérése során a vevői problémákra koncentrálnak, 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 versenyelőny realizálását megnehezíti, hogy a vásárlók döntéseik javát megérzéseik (emóciók) alapján alakítják ki, nem feltétlenül a tényleges minőség vagy műszaki tartalom alapján. A cél tehát nem csak a reális versenyelőny kialakítása, hanem a vevői attitűdök megfelelő irányba befolyásolása a marketing stratégia során.

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 kapcsolódnia kell egy ítéletalkotásnak és ezt követően egy vezetői döntésnek.

4.7.3. Marketing célkitűzések

A marketing terv elemző szakaszát követően – az elemzés eredményére támaszkodva – meg kell határozni a marketing célkitűzéseket. E célok a továbbiakban kialakítandó stratégiákhoz és cselekvési programokhoz iránymutatók.

A célkitűzések megfogalmazását követően először mindig meg kell határozni a megvalósítás időszakát és a felelős személyt, illetve szervezeti egységet. Másodszor, a különféle céloknak ellentmondásmentesnek kell lennie. Harmadszor, a célokat hierarchikus rendszerbe kell sorolni, s ha lehetséges, az alárendelt célokat a magasabb prioritású célokból kell levezetni. Negyedszer, a céloknak elérhetőnek kell lenniük, ami maximális erőfeszítésre sarkalja az illetékeseket.

Az általános marketing célkitűzések egy része a marketing és értékesítési tevékenységekre, míg másik része azok pénzügyi megvalósíthatóságára, illetve pénzügyi eredményeire vonatkozik.

4.7.3.1. Marketing célok

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

Az adott üzletág jövedelmezősége általánosságban az alábbi marketingtényezőktől függ:

- A termék életciklusától, hiszen növekedés esetén nagyobbak a befektetések és alacsonyabb a nyereség szintje, míg telítettség esetén kevesebb a befektetés és több a nyereség.
- A piaci konkurencia helyzetétől, hiszen az aktív versengés nagyobb befektetést kíván a marketing intézkedések területén és gyakran árcsökkentéssel jár. Monopolisztikus piaci helyzet esetén az árak mesterségesen magasak, alacsony szintű befektetés szükséges, így a nyereségszint magas marad.
- A terméktől, hiszen azok a termékek, melyeket olcsó és úgymond bárki által elérhető technológiákkal lehet előállítani általában komolyabb konkurenciával néznek szembe, mint azok, melyek bonyolult KTF folyamatot igénylenek.

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

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

4.7.3.2. Pénzügyi célok

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 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:
 - o időszaki bontásban,
 - o célpiaconkénti bontásban,
 - o értékesítési csatornák szerinti bontásban,
- fajlagos nyereségtartalom;

- önköltségen belül a marketing költségek aránya;
- reklám, promóciós és PR költségkeret;
- értékesítéssel kapcsolatos egyéb költségek felső határa.

4.7.4. Marketingstratégia

A marketing stratégia a vállalkozás összehangolt és összetett cselekvési programja a marketingcélok elérése érdekében. Megmutatja, hogy a vállalkozás melyik piacon, milyen módszerekkel kívánja a vevőkhöz eljuttatni szolgáltatását (termékét); hogyan győzi meg őket arról, hogy az ő szolgáltatását (termékét) 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 szeme előtt is ugyanaz a cél lebeg, vagyis ugyanazon vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ennek következtében a marketingben minden a versenytársakhoz viszonyított értékelésben jelenik meg. 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 versenyelőny biztosítása, lényege, pedig a célpiac és a versenystratégia 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 marketing stratégia 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. A piac nagysága attól függ, mennyi embert érdekel az adott kínálat, ki rendelkezik megfelelő jövedelemmel és mennyien tudnak hozzájutni a szolgáltatáshoz (termékhez). A vállalkozónak tudnia kell, hogyan teyen különbséget a potenciális piac, az elérhető piac, a célpiac és a lefedett piac között.

Az üzleti tervnek azért kell érintenie a piackutatást is, hogy a vállalkozók és tervolvasók egyaránt tisztábban lássák a piacot, illetve a tervolvasók számára ezzel is hitelesebbé tegyék az üzleti tervet. Mindenképpen tanácsos elvégezni egy gyors költség/haszon elemzést annak megállapítására, hogy milyen jellegű előzetes kutatás lenne a

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, és nem is hatnak önmagukban.

leghatékonyabb. Nem szükséges részletes kutatást végezni az üzleti terv számára. Ne feledkezzünk meg arról, hogy miért is végzünk piackutatást -nem szükségképpen, a statisztikailag hiteles adatok vagy más elegáns piackutatási fogások bemutatása kedvéért, hanem magáért a nyers információért. Bizonyos piacokon éppoly elégséges az íróasztalnál végzett kutatás, szakirodalomból származó kutatási adatok formájában, mint az első kézből származó.

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 teljesítmény elérése érdekében a vállalkozás hogyan alakítja ki és valósítja meg marketinggel kapcsolatos terveit.

4.7.4.1. Célpiaac, értékesítési és elosztási stratégia

A piac hagyományos értelemben az a hely, ahol az áru adásvétele megtörténik, vagyis ahol a kereslet és kínálat találkozik. A marketing stratégia szempontjából azonban a piac az a hely és mód, ahol és ahogyan a potenciális fogyasztó találkozik a számára felkínált termékekkel és szolgáltatásokkal. Marketing szempontjából azonosnak tekintjük a piac és a piaci méret fogalmát, vagyis azon adott földrajzi terület lakosságát, mint potenciális vásárlók összességét, illetve az általuk mozgósítható anyagi javakat. 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 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 vállalatnak tehát értékelni és mérlegelni kell az egyes szegmentumokat, és ezek után meghatározni 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

hasonlítani 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 kiskereskedelmi), attitűdjei (beállítottsága, magatartása) szerint.

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

A piacssegmentálást 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 vállalati tényezők (termelés mérete, stb.);
- és a környezeti tényezők (mikro- és makro-környezet).

A marketing stratégia kifejtését tehát azzal lehet folytatni, hogy a vállalkozás milyen eljárásokat és eszközöket kíván bevetni annak érdekében, hogy termékei vagy szolgáltatásai eljussanak a fogyasztókhoz. A vállalkozás saját szakembergárdáját bízza-e meg közvetlen marketing tevékenységgel, vagy pedig kereskedőket, elosztókat vagy ügynököket foglalkoztat? Megnevezik-e konkrétan az elosztásban résztvevő személyeket? Milyen alapon választották ki vagy fogják kiválasztani őket? Milyen ösztönzőket ajánlottak nekik? Bizonyos esetekben az értékesítési és elosztási hálózat viszonylag egyszerű, ilyenkor elég, ha nagy vonalakban ismertetjük. Más esetekben viszont célszerű, ha részletesebben számot adunk ezekről a dolgokról. Amennyiben a vállalkozás saját értékesítési szakembergárdájára támaszkodik, fontos lehet annak megállapítása, hogy az ügynökök milyen különleges szakértelemmel rendelkezzenek. Műszaki termékek esetén például szükség lehet arra, hogy az

értékesítési szakemberek megfelelő műszaki ismeretekkel bírjanak. Említést érdemelnek az olyan különleges értékesítési fogások, mint az „ismeretlen fogyasztók felkutatása” vagy hivatalos bemutatók. Ajánlatos lehet továbbá szót ejteni az értékesítésben közreműködők számáról és arról, hogy mi szerint érvényes a megbízásuk – termékenként vagy egy adott földrajzi területre vonatkozóan. Végül pedig említést lehet tenni az ügynöki jutalékról, illetve egyéb ösztönző programokról is.

4.7.4.2. Termék/szolgáltatás politika

A termék jellemzői teszik lehetővé, hogy a termék funkcióit ellássa, vagyis a fogyasztói szükségletet kielégítse. A termékjellemzők lehetnek funkcionálisak, mint egy keverőgép gyorsasági fokozatai vagy variációk, mint egy joghurt különböző ízesítései.

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 fejlett gazdaságú országokban kb. 100 termékötletből 2-3 bevezetésre kerülő termék lesz. A piacra sikeresen bevezetett új termékek élethossza véges, így azok a bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás szakaszait járják végig. Ezek a szakaszok a termék-életciklusok. A vállalati marketinget a termék-életciklusoknak

megfelelően kell kialakítani: a termék-életgörbe mentén más-és más értékesítési-csatorna kombináció, ármagatartás, eladásösztönzés szükséges.

A termékpolitikai döntések közé tartoznak a termékválaszték kialakítása, a vállalati márkadöntések, illetve a csomagolással és a címkézéssel kapcsolatos döntések.

A márka eszmei értéke a vállalat értékének a része. A vállalat döntése, hogy márkát teremt, vagy sem. Márkateremtés esetén a következő lépés a márkanév megválasztása. Egy új márkanév megteremtése drága, ám megtérülő lehet. A közös márkák két vagy több ismert márkanévet viselnek. A vállalat kiterjesztheti a meglévő márkanévet a termékkategórián belül, ez a termékvonal-bővítés. Végül új márkanév esetén az új termékkategóriák új márkanévet kapnak.

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.

4.7.4.3. 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 (1991) hat lépésben javasolja megvalósítani:

- az árpolitikai célok kiválasztása;

- a kereslet meghatározása;
- a költségek becslése (költség alapú árképzés);
- a versenytársak ármagatartásának elemzése (piac alapú árképzés);
- az árképzés módszerének kiválasztása;
- a végső 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 marketing tervezés szempontjából a célár a legfontosabb.

Az ár pénzben kifejezett érték, amelyet a vállalkozások a termék/szolgáltatás egységért kérnek a vásárlótól. 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 vállalatok 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 vállalatok az alapár csökkentésével díjazták a vevő bizonyos

magatartását, például a nagy tételben rendelést. Az árcsökkentési akciókban rejlő fő veszély, hogy a vállalat a vevő megnyerése érdekében figyelmen kívül hagyja a pénzügyi szempontokat, például, hogy nem termel nyereséget. Hosszú távon megtérülhet ez az árcsökkentés is, ha sikerül elhódítani a vevőket a versenytársaktól. Azonban mindig mérlegelni kell az engedmények költségvonzatait és forgalomra gyakorolt hatását.

Az árcsökkentő akciók öt fő típusa a skontó, a rabatt, a viszonteladói engedmény, a szezonális engedmény és a jóváírás. A skontó árcsökkentést jelent a számlatartozásukat azonnal kifizetőknél. A rabatt (mennyiségi engedmény) a nagytételben való vásárlásért jutalmazza a vevőt. A viszonteladói engedményt a gyártók kínálják a kereskedelmi lánc részeseinek, ha azok átvállalnak bizonyos feladatokat, pl. a raktározást, vagy az értékesítést. A szezonális engedmény azoknak a vevőknek jár, akik a csúcsidőszakon kívül vásárolnak terméket vagy szolgáltatást. Végül a jóváírás alatt értjük a csereakciókat, melyek során például árengedményt adnak, ha valaki az új megvásárlásakor bead egy régi készüléket.

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 költséginfláció.

Az előzőek alapján láthatjuk, hogy az árstratégia fontos szerepet játszik az általános marketing stratégiában. Nem létfontosságú, hogy konkrét árlistát mellékeljünk, de mindenképpen számot kell adni az

általános árszerkezetről és ezen árszerkezetet indokolni is kell. Az árendmény nyújtásával és az árváltoztatással kapcsolatos irányelveket is ismertetni kell, csakúgy, mint az ármegállapítási stratégia egészének fedezetre gyakorolt hatására.

Amennyiben a tervet prezentáló cég már kidolgozott egy részletes árlistát, amelyet a tervolvasóval is szeretne megismertetni, akkor erről el lehet készíteni egy összefoglalót melyet mellékletként csatolni lehet.

4.7.4.4. Eladásösztönzés, reklám, PR stratégia

A promóció célja a forgalom növelése vagy azzal, hogy a fogyasztókat 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 ún. kommunikációs mixet, melynek főbb elemei: a reklám, az eladásösztönzés és a PR tevékenység.

A reklámoknak tárgyak 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, ill. 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.

4.7.5. Cselekvési program

Az üzleti terv ezen szakaszában mindenképpen tanácsos legalább a reklámozással, eladásösztönzéssel és a PR tevékenységgel kapcsolatosan legalább egy havi bontású ütemezést elkészíteni a 2. táblázatban bemutatottak szerint. Sohasem feledkezzünk meg arról, hogy minden tevékenységhez rendeljünk határidőket és felelős személyeket, illetve szervezeti egységeket.

2. táblázat

Marketing akciók 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

A 2. táblázatban bemutatott tevékenységek, mint már említettük lehetnek reklámozással, árengedményekkel, PR tevékenységekkel és egyéb marketing tevékenységekkel kapcsolatosak.

4.7.6. Értékesítési prognózis

Célszerű, ha az értékesítés alakulásáról az idő függvényében (pl. havi ütemezésben) adunk előrejelzést, annak érdekében, hogy szemléltessük a várható növekedést és az olyan tényezőket, mint például az idényjellegű értékesítések. Sokféle szempontot kell még figyelembe venni a cash flow-val (pénzáramlással) és a tervezett tőkeszükségletekkel kapcsolatosan. A teljesítmény ábrázolható grafikus vagy táblázatos formában, de az elemzést szöveges indoklással kell alátámasztani.

Tanácsos többféle értékesítési prognózist is összeállítani. Rendszerint pesszimista, „legvalószínűbb”, vagy optimista prognózisokat készítenek. Legyen minden előrejelzés ésszerű, különben az egész terv hitelessége kétségbe vonható.

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.

4.7.6. Marketing költségvetés

A marketing tevékenységek ütemezése, illetve cselekvési program és az értékesítési prognózis alapján összeállítható a marketing terv költségvetése. A bevételi oldalon áll a tervezett értékesítési mennyiség és az átlagár és a kiadási oldalon található a részletesen lebontott marketing költségek (3., 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 személyi jellegű, anyag jellegű, stb. elemi költségeket is.

3. táblázat

Marketing költségvetés kiadási oldala

Me.: eFt

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

4. táblázat

Marketing költségvetés bevételi oldala

Me.: eFt

Termékek	Hónapok											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. termék												
2. termék												
1. szolgáltatás												
2. szolgáltatás												
Összesen												

4.8. Vezetőség, szervezeti felépítés

Lehet egy adott vállalkozás alapkonceptiója bármennyire izgalmas, a tervolvasók nem szívesen kötelezik el magukat a vállalkozás mellett, amíg meg nem győződtek arról, hogy a benne résztvevő személyek rátermettek. A kockázati tőkebefektetők már sokszor hangoztatták, hogy nem a különféle elképzelésekbe vagy termékekbe fektetnek be, hanem magába a vezetőségbe. Gyakran a hatékony személyzetten és szervezeti felépítésen múlik, hogy mennyire eredményesen sikerül felkelteni a tervolvasók érdeklődését, illetve, hogy maga a vállalkozás mennyire lesz eredményes. Számos vállalkozás bukik el végül azért, mert hiányzott a megfelelő, rátermett szakembergárda. Az erősen technikai beállítottságú személyek meglepődhetnek arról, hogy rátermett vállalkozási gyakorlattal rendelkező vezetőségre is szükség van és fordítva.

A vállalkozók akkor lesznek hatékonyak e kérdéskör tárgyalását illetően, ha először is objektív módon értékelik a személyzet erős és gyenge oldalait, valamint a vállalkozásokkal kapcsolatos követelményeket. Ezen értékelés alapján meghatározhatják a vállalkozások még kidolgozatlan szervezeti felépítését.

Mikor értelmezhető a vállalkozás szervezeti terve? Nyilvánvalóan abban az esetben, ha a vállalkozási munka végzéséhez több ember összehangolt munkavégzésére van szükség, ahol valamiféle szervezeti hierarchiát kell kialakítani, rögzíteni és következetesen betartani. (Az egyszemélyes vállalkozások esetében ez nem értelmezhető, mert ő egyszemélyben a döntést hozó, a menedzser, a szakember és a végrehajtó is, ezzel együtt a felelősség is az övé.)

Ki dönt a vállalkozásnál az alkalmazott szervezeti tervről? A döntés joga természetesen az első számú vezetőt illeti meg, de a motiváció minden esetben az, hogy melyik forma a legalkalmasabb az adott vállalkozási tevékenység hatékony működtetéséhez. Hatással van rá a termékkála és annak bonyolultsága, a vállalkozás szervezeti formája, a vállalkozás nagysága, elhelyezkedése, a vezető személyisége.

Milyen legyen az alkalmazott szervezeti terv struktúrája? A szervezeti struktúra kialakításánál a formalitás (azaz mennyire meghatározottak és írásban kinyilvánítottak az alkalmazottak feladatai), a centralizáltság foka (azaz a felelősségi, hatás- és döntési jogkörök mennyire vannak egy kézben) és a komplexitás (a hierarchia mennyire bonyolult) a főbb ismérvek. A szervezeti struktúrát úgy kell megválasztani, hogy a működés az optimális teljesítmény irányába hasson, ez pedig csak úgy lehetséges, ha mindenki a maga helyén a legjobbat teljesíti.

4.8.1. Vezetőség/tisztségviselők

Az üzleti terv és természetesen benn a személyzettel és szervezeti felépítéssel foglalkozó szakasz egyik leglényegesebb részét képezi azon személyek szakmai tapasztalatainak ismertetése, akik a vállalkozás beindításában és működésében várhatóan kulcsszerepet töltenek be. E csoportba tartozhatnak a vállalkozó(k), befektető(k), az igazgatótanács tagjai, a kulcsszerepet betöltő alkalmazottak vagy szinte bárki, aki jelentős befolyást gyakorolhat társaság sikereire vagy bukására.

4.8.2. Szervezeti struktúra

A vállalkozásban kulcsszerepet betöltő résztvevők bemutatását követően célszerű összeállítani egy szervezeti ábrát, amelyből kitűnnek a szervezeten belüli viszonyok és a kötelezettségek megosztása. Bizonyos esetekben az ábra mellett vagy helyett további részletek megismertetése céljából helyénvaló lehet egy rövid leíró jellegű magyarázatot is csatolni e szakaszhoz.

4.8.3. Személyzeti politika és stratégia

Az üzleti tervnek tartalmaznia kell egy, az alkalmazottak kiválasztására, kiképzésére és jutalmazására vonatkozó állásfoglalást. E körülmény megismerése is fontos lehet a tervolvasó számára abból a szempontból, hogy benyomást szerezhethet az adott vállalkozás szemléletéről. További segítséget nyújthat a vállalatban uralkodó szellem megértéséhez, ha röviden utalunk a tervezett jóléti juttatások és ösztönzők típusára. A vállalkozók körében már szinte lejáratott, mégis helytálló kijelentés: „Legnagyobb vagyónkat az embereink 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.

4.9. Struktúra és tőkésítés

A struktúra és tőkésítés szakaszban az üzleti terv eljutott abba a fázisba, hogy a vállalkozó azt mondhatja a terv olvasójának: „Ön áttanulmányozta az üzleti tervemet. Ha érdekli, íme, vállalkozásomnak a következőkre van szüksége”.

A vállalkozók itt állapítják meg, hogy milyen jogi formában⁴ fognak gazdálkodni és hogy hogyan tervezik a vállalkozás tőkeszerkezetének kialakítását.

Tervezési szempontból ez az ajánlat egyik legsarkallatosabb része. A vállalkozóknak ezen a ponton kell lefektetniük, hogy milyen jellegű pénzügyi erőforrásokra tartanak igényt annak érdekében, hogy vállalkozásuk kezdeti időszakán túljuthassanak. Az alultőkésített vállalkozások súlyos hátránnyal kezdik meg működésüket. Még akkor is meglehetősen nehéz jól vezetni egy vállalkozást, ha megfelelő erőforrás áll rendelkezésre. Ennek híján pedig jelentősen tovább nehezül a vállalkozások helyzete. Ugyanakkor az sem kívánatos, ha a szükségesnél több forrást igényel a vállalkozás, mivel ez több saját erőből történő befektetést vagy magasabb adósságszolgálat vállalását jelenti.

A vállalkozások tőkeigényének pontos meghatározásához beható elemző munkára, intuícióra, továbbá bizonyos fokú szerencsére van szükség ahhoz, hogy előre tudják jelezni azokat a jövőbeli eseményeket, amelyek végül kihatnak majd a szükséges tőke mértékére.

A vállalkozók legkönnyebben a tárgyi eszközök, berendezések, készletek és ingatlanok beszerzéséhez szükséges tőkeigényt tudják megállapítani, de itt kell meghatározniuk, hogy mire tartanak igényt, egyúttal árajánlatokkal, költségbecslésekkel és értékesítési

⁴ Már egyszisztáló vállalkozásoknál ettől eltekintünk.

szerződésekkel kell alátámasztaniuk az egyes igényeikben foglalt előírányzott költségeket.

Jóval nehezebb a működő- és tartaléktőkére vonatkozó igények megállapítása. Ezen igények nagyjából az előírányzott cash flow (pénzáramlás) függvényében alakulnak. A vállalkozóknak a tervezett pénzeszköz állományban felmerülő kezdeti hiányok fedezésére elegendő tőkével kell rendelkezniük, és további tőkére van szükségük ahhoz, hogy ebből oldják meg a tervezett pénzügyi teljesítménytől való eltéréseket.

A befektetők, különösképpen a hitelezők alaposan megvizsgálják, hogy a vállalkozók pontosan meghatározták-e tőkeigényeiket és hogy megnevezték-e a beszerzéseik fedezését biztosító finanszírozási forrásokat, amennyiben azok nem azonosak a megkeresett finanszírozóval. Nyilvánvaló, hogy nagyon rosszul jár a vállalkozás, ha teljes körű tőkeigényének megállapítását megelőzően már kimeríti pénzügyi erőforrásait.

Végül megjegyezzük, hogy a vállalkozók előírányzott igényeinek összhangban kell lenniük a terv többi részével is. Az itt szereplő számadatoknak nyilvánvalóan egyezniük kell a pénzügyi terv adataival - kiváltképp a mérlegkimutatásban megadottakkal, hiszen a mérleg közvetlenül tükrözi a tőkeforrásokat, illetve azok felhasználásának módját.

4.10. Pénzügyi terv

Az üzleti terv pénzügyi szakaszának célja, hogy a vállalkozások tervezett pénzügyi teljesítményét tükröző, hiteles, átfogó előrejelzések

sorát alakítsák ki. Gondos elkészítéssel és meggyőző erejű alátámasztással eme előrejelzések képezhetik a vállalkozások legfontosabb mértékadó normáit, amelyekkel később összevetik azok tényleges eredményeit.

Míg az üzleti terv egyéb részeiben a vállalat alapvető jellegének bemutatására törekednek, az előre jelzett pénzügyi teljesítményben egészen közvetlenül a vállalkozó és tervolvasó vállalkozás eredményeire vonatkozó érdekei és aggályai tükröződnek. A befektetők számára ezen a ponton derül ki, hogy milyen jellegű megtérülést kell előirányozniuk, a hitelezők pedig tájékozódnak a kölcsönfelvevő adósságszolgálati kapacitásáról.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy mennyire fontosak a megbízható adatok. Az előrejelzések akkor lesznek pontosak, ha megfelelő figyelmet szentelnek az elemzési munkának. Továbbá a tervolvasó valószínűleg saját maga is ellenőrizni és értékelni fogja az előrejelzések hitelességét. Amennyiben tehát a pénzügyi szakasz eltér a vonatkozó irányelvektől, így például az ágazati átlagoktól vagy mutatóktól, akkor ezt alaposan meg kell indokolni.

Mivel széles körben elfogadott, hogy a pénzügyi előrejelzések elemzése bizonyos mértékig bizonytalan, sokszor célszerű több pénzügyi forgatókönyvet is elkészíteni, még akkor is, ha a hivatalos tervben nem szerepeltetik az összes ilyen forgatókönyvet. A marketing tervhez hasonlóan a pénzügyi terv is tartalmazhat számos előrejelzés sort lehet például egy óvatos feltételezéseken alapuló előirányzat, egy másik pedig felöllelheti a vállalkozás teljes potenciálját. Ezen előrejelzések együttesen olyan keretet vagy

érzékenységi elemzést képeznek, amelyek alapján a tervolvasó jobban megérti adott társaság tervezett teljesítményeit.

Fontos, hogy az előrejelzéseket időről időre felülvizsgálják és szükség esetén módosítsák azokat. Lehet, hogy a hitelező vagy befektető több héten vagy hónapon keresztül tanulmányozza az üzleti tervet. Ezen időszak alatt is bekövetkezhetnek a tervezett pénzügyi teljesítményre kiható jelentős események. Időközben megköthetnek például néhány olyan szerződést, amelynek eredményeképpen várhatóan megnő az értékesítés volumene. Vagy esetleg változnak a nyersanyagárak, ami viszont kihat az előirányzott üzleti eredményre. Amennyiben arra törekszünk, hogy üzleti tervünk tervezési, illetve tőkeszerzési céljainknak egyaránt megfeleljen, akkor folyamatosan aktualizálni kell annak tartalmát Különösen igaz ez a pénzügyi előrejelzésekre.

A pénzügyi tervnek összhangban kell lennie az üzleti terv egyéb részeiben lefektetett adatokkal. Ha a marketing szakaszban az olvasható, hogy kiterjedt és költséges hirdetési kampányt terveznek, akkor ennek tükröződnie kell az előirányzott eredménykimutatásban is. Amennyiben az értékesítési elemzés szezonaktásra utal, akkor a tervezett cash flow -nak is tükröznie kell ennek a hatásait. A következetesség hiánya gondatlanságra utal vagy pedig arra, hogy a terv készítői nincsenek teljesen tisztában a vállalkozással.

A pénzügyi tervben kerül meghatározásra a vállalkozás működéséhez szükséges tőke, befektetések nagysága, a működéssel kapcsolatos költségek összetevői, azok nagysága, a tervezhető bevétel. Segítségével becsülni lehet, hogy a tevékenység, gazdaságosan megvalósítható-e.

Az első vizsgálandó kérdéskör a tervezett értékesítéseket és az ezekhez tartozó költségeket öleli fel, általában három évre vonatkozóan. A bevételt a piackutatás során előrejelzett értékesítési adatok alapján célszerű tervezni.

A költségek vizsgálatakor a termék illetve szolgáltatás előállításával kapcsolatos közvetlen költségeken kívül részletesen ki kell térni:

- az általános költségekre;
- az értékesítéssel kapcsolatos költségekre;
- a termék bevezetésére szolgáló reklámköltségekre;
- a licenz- és know-how-díjakra;
- a biztosításokra;
- az adókra;
- a felvett hitelek kamataira.

A nyereségadó ismeretében ezek után számítható a tervezett nettó eredmény. A számításokkal meghatározható a vállalkozás fedezeti pontja is. A második vizsgálandó kör a vállalkozás pénzforgalmi adatainak előrejelzése. A pénzforgalom egyenlegét a tényleges pénzbevételek és kiadások különbsége adja, ami nem mindig azonos az értékesítési árbevétel és költségek különbözetével, azaz a nyereséggel. A pénzforgalom havi bontású tervezése a készpénz mennyiségének előrejelzéséhez elengedhetetlen. A pénzforgalmi tervet a jövedelmi terv alapján kell elkészíteni, a készpénzváltások várható alakulásával (likviditás). Így a vállalkozás irányítói időben felkészülhetnek olyan esetekre, amikor a vállalkozás kiadásai hosszabb ideig meghaladják bevételeit. Ilyen esetben vagy a vállalkozás számláján kell nagyobb összegnek lennie, vagy

rövidlejáratú hitelt kell felvennie. A pénzforgalom becslése természetesen csak kellő óvatossággal végezhető.

A harmadik pénzügyi részterület, amit vizsgálni szoktak, a tervezett, előzetes mérleg. Feltünteteti az eszközöket (forgó- és befektetett eszközök), a tartozásokat, a kötelezettségeket (rövid és hosszú lejáratúak), a vállalkozás nettó vagyonát: megmutatja a vállalkozás pénzügyi helyzetét egy adott időpontra vonatkoztatva.

A pénzügyi tervben megfogalmazott döntések a vállalkozás valamennyi területén hozott döntésekkel kapcsolatban vannak, így a pénzügyi terv elkészítésekor az egész vállalat működését tesszük a vizsgálat tárgyává.

A pénzügyi terv elkészítésekor a vállalati stratégia a kiindulópont – ebből vezetjük le azokat a tevékenységeket, amelyeket a tervidőszakban végre akarunk hajtani, és ehhez rendeljük a pénzügyi előirányzatokat. A pénzügyi tervezés feladata, hogy az egyes tevékenységekre vonatkozó ráfordítás igényeket és a környezet várható alakulását figyelembe véve meghatározza a vállalat egészének és részegységeinek finanszírozási igényét, meghatározza az egyes tevékenységek árbevételi tervét és ezáltal ezek hatását a likviditásra és a jövedelmezőségre, majd meghatározza a menedzsment álláspontját a vállalat alapvető célját szolgáló eszközökről és eljárásokról.

A pénzügyi stratégia kialakításakor meghatározzuk a részstratégiák ráfordítás igényét:

- termelési stratégia:
 - o termelési költségek

- anyagköltségek
- tárgyi eszköz költségek
- innovációs stratégia
 - termékfejlesztési költségek
 - alapkutatási költségek
 - licencvásárlási költségek
- személyzeti stratégia
 - munkaerő költségei
 - kiképzési költségek
 - szociális költségek
- marketingstratégia
 - piackutatási költségek
 - reklámköltségek
 - elosztási költségek

A pénzügyi stratégia a vállalati komplex stratégia részstratégiája lehet, mert lehetnek olyan vállalati célok is, amelyek közvetlenül egyik, az előbb felsorolt területhez sem kapcsolódik, ilyen például a forrásszerkezet átalakítása kedvezőbb hitelek bevonásával.

A költségterv mellett a pénzügyi tervezés során alakítjuk az árbevételi tervet, ahol a termelni és értékesíteni kívánt termékmennyiség és ár meghatározásában a marketing terület nagyon fontos szereppel bír. Lényeges annak a meghatározása is, hogy a tervezési időszak mely időpontjában jelennek meg az árbevételek a forrásterv pontos elkészítésénél, hisz az átmeneti „termelési” időszakban is biztosítani kell a vállalkozás likviditását.

A költségterv és forrásterv alapján készül el az összesített költség és forrásterv, amelyek alapján elkészülnek a tervezett pénzügyi kimutatások:

- eredmény kimutatás
- mérleg
- pénzforgalmi terv
- hiteltörlesztés és kamatfizetési terv
- fedezeti pont elemzés
- befektetés, beruházás elemzés

A fentiek végrehajtása a következő: Először elkészítjük az árbevételi és költségtervet, amelyben részletesen – de azért a lehetőségekhez mérten aggregálva - feltüntetjük az árbevételi forrásokat, és az árbevétel összegét. Ezek után az előzőekben már leírt módon elkészítjük az eredménykimutatást és a mérleget.

A következő feladat a pénzforgalmi terv elkészítése. Itt a bevétel oldalon minden olyan tételt feltüntetünk, amely tényleges pénzforgalommal jár, illetve a kiadás oldalon csak azokat a ráfordítás tételeket, amelyek valóban kifizetésre is kerülnek. A teljes tervet minimum negyedéves, de inkább havi bontásban készítjük el.

A pénzforgalmi terv elkészítésével egyidejűleg – ugyanabban a kimutatásban – készítjük el a hiteltörlesztési és kamatfizetési tervet is, ami azért is célszerű, mert így egységesen tekinthetjük végig a tervidőszaki pénzáramlásokat.

4.11. Kockázat becslés

A vállalkozás éves üzleti tervének elkészítésekor figyelembe kell vennünk az események bekövetkezési valószínűségeit is. Amennyiben az események, környezeti állapotok bekövetkezési valószínűségei nem ismertek, bizonytalanság melletti döntésről beszélünk, míg ha ismerjük azokat kockázat melletti döntésről van szó.

Az üzleti terv akkor lesz igazán meggyőző, ha áttekinti a lehetséges kockázati forrásokat, amelyek a vállalkozást érinthetik. A kockázatok között súlya, jelentősége tekintetében jelentős különbségek vannak, némely elemükre fel lehet készülni. Be lehet mutatni az üzleti tervben, hogy mi történik, ha valami nem úgy sikerül, mint ahogyan tervezték. Az a lényeg, hogy a terv olvasói lássák, hogy a vállalkozásnak van cselekvési alternatívája. (A kockázatbecslés témaköréhez tartozik a cash flow kimutatás több variációban történő elkészítése: optimista becslés, pesszimista becslés, legrosszabb eset).

Az üzleti tervekben is megjelenő kockázatok formái az alábbiakban jelölhetők meg:

- Termelési kockázat: A termelési kockázat a termésmennyiség, - minőség változásban, termelés kiesésben mutatkozhat meg. A termelési kockázat 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 említhetjük meg a kölcsöntőke kamatváltozásait, export esetén az árfolyamvesztéséget, a földbérleti jog elvesztésének lehetőségeit stb.
- Véletlen veszteségek: természeti károk, katasztrófák
- Jogi kockázat: A gazdálkodás eredményességét, a vállalatok versenyképességét jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás kereteit meghatározó törvények, ezek változásai, illetve az aktuális politika által befolyásolt állami célkitűzések.
- Emberi kockázati tényezők: 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.

4.12. Főbb szakaszok ütemezése

Az üzleti terv főbb állomásait taglaló szakaszának célja az időkeretek meghatározása. E szakaszban kell megjelölni a vállalkozás fejlődése során várható nagyobb eseményeket és azok bekövetkeztének valószínű időpontját. Célszerű rövid távú (pl. egy éves időtávra készült üzleti terv esetében havi) ütemezést készíteni a főbb feladatokról (mint termékfejlesztés, piactervezés, eladások megkezdése, termelés, működési folyamatok). Hálóterv alkalmazása

esetén (amelynek egyik vetületét a feladatok, a másikat pedig az időrend alkotják) kiderül, hogy hol vannak munkatorlódások vagy éppen szabad kapacitások. A folyamatok finanszírozásához szükséges pénzigény meghatározásához is elengedhetetlen a megvalósítás ütemezése. Az ütemezés elkészítése folyamán látszik, hogy mely események vezethetnek esetleg a terv felborulásához, hogyan tervezik ezt a vállalkozásnál megelőzni, vagy korrigálni.

Az ütemtervben csak a fontosabb eseményekre kell szorítkozni, ugyanakkor belső tervezési célokra elkészíthetők részletesebb időtáblázatok. Új vállalkozások esetében a fontosabb események közé sorolandók az olyan dolgok, mint a pénzügyi kötelezettségvállalások, a prototípus kialakítása, az első piaci tesztelés, a termelés és értékesítés beindulása, a nyereségküszöb elérése és a működés bővítése. A vállalkozás természetétől függ, hogy mi fontos és mi lényegtelen. A telephely kiválasztása és a bérleti viszonyokról folytatott tárgyalások perdöntőek lehetnek például egy szolgáltatások nyújtásával foglalkozó vállalkozás számára, messze kevésbé fontosak viszont egy termelő vállalat esetében.

Néhány megfontolásra érdemes gyakorlati szempont:

- Az előirányozottnál lassabb előmenetelre lehet számítani, ha külső személyeket vagy szervezeteket kell bevonni.
- Mindig megfelelő „ráhagyással” tervezzünk. Jóval a pénzügyi igények felmerülése előtt keressük fel a finanszírozókat és számoljunk azzal, hogy a berendezéseket késedelmesen szállítják és üzemelik be.

4.13. Mellékletek

Noha annak a veszélye is fennáll, hogy valamely üzleti terv túlságosan sok információt tartalmaz annak érdekében, hogy a lehető legmeggyőzőbb tervet mutassuk be az olvasóknak, egyértelműen elégséges részletekkel kell szolgálnunk. Amennyiben nem vagyunk bizonyosak abban, hogy valamely információ nem sok-e, legjobb, ha mellékletként csatoljuk az anyagot. Különösen célszerű ez az olyan hitelességet bizonyító vagy alátámasztó dokumentumok esetében, mint a szándéknyilatkozatok, támogató nyilatkozatok, kedvező cikkek vagy szemlék, broszúrák, művészi illusztrációk és ágazati tanulmányok. Az ilyen anyagok ugyan nem elsődleges fontosságúak az alapkoncepció bemutatása szempontjából, mégis hasznosak, mivel az üzleti terv ezek révén meggyőzőbb dokumentum lesz.

Az üzleti terv mellé csatolt dokumentumokról csak általánosságban lehet beszélni, ugyanis ez vállalkozásonként és az üzleti terv céljától függően eltérhet egymástól. A mellékleteket azzal a céllal kell az üzleti terv mellé becsatolni, hogy a tervolvasó igénye szerint elmélyülhessen egy-egy részterület mélyebb indoklását, alátámasztását, összehasonlító elemzését szolgáló témában. A leggyakrabban becsatolandó dokumentumok az alábbiak:

- cégbejegyzés igazolása, alapító okirat, társasági szerződés;
- köztartozás-mentesség igazolása;
- termékenkénti (szolgáltatásonkénti) nyereségelemzés;
- pénzügyi kimutatások (eredményterv, mérlegterv, cash flow terv) elemzése;

- a vállalkozás korábbi üzleti teljesítményét igazoló főbb dokumentumok;
- részletes pénzügyi számítások;
- fedezetként felajánlott ingatlanok tulajdonlapjának;
- kapcsolódó szerződések, értékesítési, ill. beszállítói (elő) szerződések, szándéknyilatkozatok;
- igazolás valamilyen tagságról;
- létesítmény esetén engedélyezési dokumentumok (hatósági engedély);
- 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;
- tanúsítványok;
- térképek, tervrajzok.

A felsorolt dokumentumokon túlmenően mellékelni kell mindent, ami szükséges, hogy az üzleti tervbe foglaltak hitelessége bizonyítható legyen, illetve minden amit a befogadó előírt.

5. PÉNZÜGYI ELEMZÉSEK

Az üzleti tervek elkészítésekor általában nem a befogadók nem várják el, hogy részletes pénzügyi elemzéseket készítsünk, de szinte minden

alap adatot be kell mutatnunk, amelyek alapján részletes pénzügyi számítások is végezhetők. Néhány pénzügyi elemzési területet ezért szükségesnek éreztünk itt is megjeleníteni a teljesség igénye nélkül.

5.1. Fedezeti pont elemzés

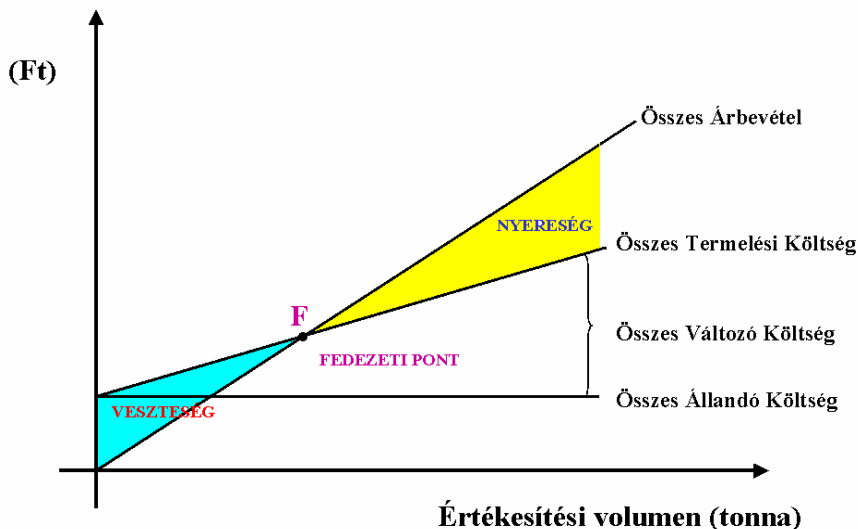
Egy vállalkozás nyereségessége vagy veszteségessége szempontjából alapvető fontosságú a működési költségek kategóriák szerinti számbavétele, valamint a költségtényezők és a forgalom, illetve az eladási ár kölcsönös összefüggéseinek módszeres elemzése. Ez a feladat annyira lényeges része a gazdálkodásnak, hogy a lehető legnagyobb pontossággal kell elvégezni. Az elemzést a vállalkozás növekedésével is folyamatosan kell végezni és a tervezett és tényleges költségek és az árak gondos összevetése, valamint a fedezeti pont kiszámítása után végre kell hajtani az esetleg szükségessé váló módosításokat.

A fedezeti pont elemzés során meghatározott fedezeti pont megmutatja a vállalkozónak, 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. A fedezeti pont grafikus ábrázolását a 2. ábrán mutatjuk be.

2. ábra

A fedezeti pont grafikus ábrázolása

Költség, Árbevétel



A fedezeti diagram megmutatja, hogy a növekvő értékesítés (termelés) egyes szintjeihez mekkora nyereség tartozik. Leolvasható róla az árképzési elvek változásának eredménye és a költségcsökkentésből származó nyereség nagyságának alakulása. A fedezeti diagram minden értékesített mennyiségre megadja az állandó, változó és összes költségek, valamint az árbevétel kapcsolatát. A pontosan elkészített diagram megmutatja, hogy mennyit kell termelni és eladni ahhoz, hogy elérjük a fedezeti pontot, és hogy ehhez a szinthez milyen mértékű kapacitáskihasználás tartozik.

A fedezeti pont elemzése során kulcskérdés a fedezethez szükséges, vagyis a fedezeti ponthoz tartozó kibocsátás (értékesített termékmennyiség) pontos meghatározása. Ennek az értékesített termékmennyiségnek a kiszámítása az alábbi képlet [1] segítségével történik:

$$\blacksquare \text{ Volumenegység}_{\text{fedezeti pont}} = \frac{\text{TK}_{\text{A}}}{\text{P} - \text{ÖK}_{\text{V}}} \quad [1]$$

ahol: Volumenegység_{fedezeti pont} = a fedezethez szükséges értékesítendő termékmennyiség

TK_A = összes állandó költség

P = eladási egységár

ÖK_V = egy termékre eső változó költség (változóönköltség)

Az eladási egységár és az egy egységre jutó változó költség különbsége az egy termékre eső fedezet. Ily módon a fenti összefüggés az alábbi módon is felírható [2]:

$$\blacksquare \text{ Volumenegység}_{\text{fedezeti pont}} = \frac{\text{TK}_{\text{A}}}{\text{f}} \quad [2]$$

ahol: Volumenegység_{fedezeti pont} = a fedezethez szükséges értékesítendő termékmennyiség

TK_A = összes állandó költség

F = egy termékre eső (fajlagos) fedezet

Ameddig az eladási egységár nagyobb, mint az egy egységre jutó változó költség, bizonyos többlet keletkezik az állandó költségek fedezésére. Végül e többletek révén a vállalkozás az összes állandó költséget képes fedezni és ekkor eléri azt a pontot, amely fölött a cég 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.

5.2. Mérleg elemzés

A vállalkozások, gazdasági társaságoknak az önálló gazdálkodásához, a tevékenységük folytatáshoz vagy a bővítéséhez az eredményes működéséhez, tehát mindazon folyamatokhoz, amelyekhez döntések kapcsolódnak információkra van szükségük. Ahhoz, a vállalat vezetői képesek legyenek meghozni a vállalkozás számára legmegfelelőbb döntéseket, elengedhetetlen a vállalkozás gazdasági helyzetének pontos ismerete. A gazdasági elemzés a vállalkozás megítélésének alapvető módszere, melynek segítségével, mind a vállalkozás vezetői, mind a piac szereplői számára biztosítható a tájékozottság, a gazdálkodási tevékenység megismerhető, bírálható és fejleszhető. A számviteli törvény alapján minden vállalkozás köteles a működéséről, pénzügyi, vagyoni és jövedelmi helyzetéről, a naptári év lezárása után könyvvizsgálattal alátámasztott beszámolót készíteni. Az éves beszámoló elemzése, elsősorban mérleg és eredménykimutatás adatait felhasználva mutatja be egy-egy vállalkozás gazdálkodását feltárva a jellemző összefüggéseket. Ez kiterjed a vagyoni és pénzügyi helyzet alakulásának, a vállalkozás jövedelmezőségének, illetve a vállalkozási tevékenység hatékonyságának vizsgálatára.

A vagyoni helyzet elemzésekor a vállalkozás mérlegének struktúráját, az egyes eszköz és forráscsoportok vagy tételek arányait és azok változását vizsgáljuk. 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 vagyoni helyzet alakulásának mutatószámai:

A **tőkeerősség** vizsgálata azt mutatja meg, hogy a vállalkozás saját tőkéje (a jegyzett tőke, az eredmény-, értékelési-, lekötött- és tőketartalék és a mérleg szerinti eredmény együttesen) hogyan aránylik az eszközöket fedező, összes rendelkezésre álló forráshoz.

$$\text{tőkeerősség} = \text{saját tőke} / \text{Összes forrás} \times 100$$

A mutató százalékos formában fejezi ki a saját források arányát, értékelésekor figyelembe kell venni a társaság tőkeigényét, amely más termelő, szolgáltató vagy kereskedelmi tevékenység esetében. Általános követelmény, hogy a tőkeerősség 30%-nál magasabb legyen, ha értéke 30% alá csökken, az kritikus helyzetet idézhet elő.

A **saját tőke növekedésének mértékét kifejező mutatószámok** alkalmazásával megállapíthatjuk a saját tőke egyes elemeinek változását. Nagyon fontos a vállalkozás számára a mérleg szerinti eredmény és annak nagyságrendje, amely segítségével kifejezhető a saját tőke változása.

$$\text{Saját tőke változása I.} = \text{Mérleg szerinti eredmény} / \text{saját tőke} \times 100$$

Ez a mutató a befizetett jegyzett tőke és a működés éveiben keletkezett tőke tárgyevi új gyarapodásának arányát mutatja meg.

Abban az esetben, ha a jegyzett tőkéhez viszonyítjuk a mérleg szerinti eredményt, akkor a mutató az eredeti tőke tárgyévi változását mutatja meg.

$$\text{Saját tőke változása II.} = \text{Mérleg szerinti eredmény} / \text{jegyzett tőke} \times 100$$

Vizsgálhatjuk még a saját tőke és a jegyzett tőke egymáshoz való arányát is, ez a mutató az elemzett mérleg fordulónapjára vonatkozóan mutatja be a befektetőknél a jegyzett tőkéhez képest a saját tőke teljes növekményét. A növekmény és az eredeti tőke aránya a befektetőknél a részvények értékelését is befolyásolja. Abban az esetben, amikor ez a mutató 100% alá csökken, akkor azt jelenti, hogy az eredeti (jegyzett) tőkéhez képest csökkent a vállalkozás vagyona.

$$\text{Saját tőke - Jegyzett tőke aránya} = \text{Saját tőke} / \text{Jegyzett tőke} \times 100$$

A saját tőke vizsgálata mellett nagyon lényeges, megvizsgálni, hogyan alakul az **idegen tőke aránya**. Az idegen tőkét alapvetően a kötelezettségek jelentik. Megkülönböztetünk hátrасorolt, hosszú (egy éven túl esedékes) és rövid (egy éven belül esedékes) lejáratú kötelezettségeket.

$$\text{Kötelezettségek részaránya} = \text{Kötelezettségek} / \text{Összes forrás} \times 100$$

A mutató igen kedvezőtlen, amennyiben értéke eléri a 70%-ot. Abban az esetben, ha egy vállalkozás kötelezettségei arányának növekedése azon okból ered, hogy például a vállalkozás bővíti tevékenységi körét, de a gazdasági társaság üzletmenete jövedelmező, akkor a mutató értéke, nem tekintendő negatívumnak.

A vállalkozások esetében ugyancsak fontos a **céltartalékok arányának** vizsgálata, amelynek alakulása a gazdasági folyamat kockázatának mértékét, bizonytalanságát (várható kötelezettségekre, várható veszteségekre) jellemzi.

$$\text{Céltartalékok aránya} = \text{Céltartalékok} / \text{Összes forrás} \times 100$$

A vállalati vagyon szerkezetének, az eszközök és források összhangjának bemutatásához alkalmazott mutató a **befektetett eszközök és a saját tőke összehasonlítása**.

$$\text{Befektetett eszközök fedezete I} = \text{Saját tőke} / \text{Befektetett eszközök} \times 100$$

A mutató abban az esetben mondható kedvezőnek, amennyiben értéke 100% közeli vagy ezt meghaladó. Abban az esetben, ha a vállalkozás befektetéseit idegen forrás (hitel, kölcsön) segítségével valósítja meg, indokolt lehet a mutató kibővítése.

$$\text{Befektetett eszközök fedezete II} = \text{Saját tőke} + \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek} / \text{Befektetett eszközök} \times 100$$

A befektetett eszközök fedezete mellett fontos lehet a vállalkozásoknál a forgótőke alakulásának vizsgálata. A forgótőke megmutatja, hogy mekkora a saját forrással finanszírozott forgóeszközök értéke.

$$\text{Forgótőke} = \text{Forgóeszközök} - \text{Rövid lejáratú kötelezettségek}$$

A forgótőke vizsgálata során elemezni lehet a forgótőke arányát is, amely azt mutatja meg, hogy a forgó eszközök mekkora részét finanszírozzák a saját tőkéből.

$$\text{Forgó tőke aránya} = \text{Forgótőke} / \text{Saját tőke} \times 100$$

A **pénzügyi helyzet vizsgálata** során megállapíthatjuk, hogy a vállalkozás gazdasági folyamataihoz szükséges pénzeszközök

elegendő mennyiségben állnak-e rendelkezésre, például a különböző termékek előállításához vagy szolgáltatásokhoz. A pénzügyi helyzet elemzésére használt mutatószámok a következők lehetnek az adósságállományra vonatkozó mutatók, likviditási mutatók és a cash flow-kimutatás, amely a pénzeszközök állományváltozását mutatja be részletesen.

Az adósságállomány a vállalkozás hosszú lejáratú kötelezettségeinek értékét és a hosszú lejáratú forrásszerkezetét fejezi ki. Az **adósságállomány aránya** a hosszú lejáratú idegen tőke és az összes tartós forrás arányát mutatja. Az összes tartós forrás a saját tőke és az adósságállomány összege.

$$\text{Adósságállomány aránya} = \text{Adósságállomány} / (\text{Adósságállomány} + \text{Saját tőke}) \times 100$$

Amennyiben a értéke meghaladja a 60-65 %-ot, a mutató kritikuskak tekinthető.

$$\text{Saját tőke aránya} = \text{Saját tőke} / (\text{Adósságállomány} + \text{Saját tőke}) \times 100$$

Az adósságállomány és a saját tőke viszonyát vizsgálhatjuk még az **adósságállomány fedezettsége** mutatóval is, ami a saját tőke és az adósságállomány összhangját, vagy annak hiányát mutatja meg.

$$\text{Adósságállomány fedezettsége} = \text{Saját tőke} / \text{Adósságállomány} \times 100$$

Az adósságállományra vonatkozó mutatók közé tartozik az **adósságszolgálati fedezet mutatója**. 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.

$$\text{Adósságszolgálati fedezet} = \text{Mérleg szerinti eredmény} + \\ \text{Értékcsökkenési leírás} / \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek esedékes} \\ \text{törlesztő részlete}$$

A mérleg szerinti eredmény kategóriája helyett az adózott eredmény fogalma is alkalmazható. Ebben az esetben az eredmény értékelésekor az is figyelembe vehető, hogy a vállalkozás kötelezettségei teljesítése mellett képes-e osztalékfizetésre.

A likviditási helyzet megállapítására alkalmazott mutatók, az egy éven belül pénzzé tehető eszközöket (forgóeszközök), és az egy éven belül lejáró (rövid lejáratú) kötelezettségeket viszonyítja egymáshoz. A **likviditási mutató** alapján meghatározhatjuk, hogy milyen a vállalkozás fizetőképessége. Egy vállalkozás abban az esetben mondható fizetőképésnek, ha az egy éven belül pénzzé tehető eszközök nagysága meghaladja a rövid lejáratú kötelezettségek értékét. A mutató akkor nevezhető elfogadhatónak, ha értéke meghaladja a 1,3-at, és minél magasabb ez az érték, annál megbízhatóbbnak mondható a vállalkozás likviditása a következő időszakra. A hitelintézetek az adósminősítéskor az 1,8 feletti értéket kiemelkedően minősítik.

$$\text{Likviditási mutató} = \text{Forgóeszközök} / \text{Rövid lejáratú} \\ \text{kötelezettségek} \times 100$$

A likviditási helyzet elemzése során alkalmazzuk a **likviditási gyorsrátát** is, ami a likviditási mutató korrigált változata, amelyet úgy kaphatunk meg, ha a forgóeszközök értékéből levonjuk a készletek értékét, de tovább is pontosíthatjuk a mutatót, az egy évet meghaladó követelések levonásával. Minimálisan elvárt értéke 1.

Likviditási gyorsráta = Forgóeszközök – készletek - (egy éven túli követelés) / Rövid lejáratú kötelezettségek

A vállalkozások mindennapi folyamatos működéshez pénzeszközökre van szükség, például a termékelőállításához, a szolgáltatások nyújtásához nélkülözhetetlen anyagi és humán erőforrásokhoz, a felvett kölcsönök és hitelek és azok kamatainak visszafizetéséhez, osztalékfizetéshez, befektetésekhez, adófizetéshez stb. Ezek következményeként a pénzeszközök állománya folyamatosan változik, hiszen a vállalkozáshoz a termékek értékesítése, szolgáltatások nyújtása folyamán a pénz beáramlik, míg például a termékek előállításakor a pénz kiáramlik onnan. Ezt a folyamatot, az adott időszakban a pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamatát **pénzáramnak**, vagy **cash flow**-nak nevezzük. A cash flow alakulását a vállalkozás működési- (operatív), befektetési- (beruházási) és a pénzügyi (finanszírozási) tevékenysége befolyásolja. A cash flow elemzése során először el kell döntenünk, hogy a vállalkozás pénzeszközei melyik tevékenységi területeken képződtek, és azok felhasználására melyik tevékenységi terület érdekében került sor. A cash flow kimutatás adataiból képezhetünk mutatószámokat, amelyek fontos információk lehetnek a vállalkozás értékelésekor. Számíthatunk adósságfedezeti, adósságszolgálati, kamatfizetési, befektetés-finanszírozási, jövedelmezőségi mutatókat.

Az **adósságfedezeti mutatók** a vállalkozás kötelezettségteljesítési képességéről adnak képet.

I. Operatív cash flow / hosszú lejáratú kötelezettségek

Ez a mutató azt mutatja meg, hogy a vállalkozás képes-e a hosszú lejáratú kötelezettségeinek teljes összegű kifizetésére.

II. Operatív cash flow / hosszú lejáratú kötelezettségek esetleges törlesztőrészlete

A mutató azt mutatja meg, hogy a vállalkozás képződő forrásaiból képes-e fedezni a hosszú lejáratú kötelezettségeinek törlesztőrészleteit.

A **kamatfedezeti mutató** arra ad választ, hogy a vállalkozás működéséből származó cash flow elegendő forrást biztosít-e a kamatfizetésre.

$$\text{Kamatfedezeti mutató} = \text{Operatív cash flow} + \text{kamatfizetés} + \text{adófizetés} / \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}$$

A **befektetés-finanszírozási mutató** megmutatja, hogy a vállalkozás az adott időszak befektetési tevékenységét milyen arányban képes fedezni a saját működési forrásából, és milyen mértékű idegen forrás szükséges.

$$\text{Befektetés-finanszírozási mutató} = \text{Operatív cash flow} / \text{Befektetési pénzszükséglet}$$

A **jövedelmezőségi mutató** alapján megállapítható, hogy egységnyi értékesítési árbevétel a vállalkozás számára mekkora pénzjövedelmet eredményez az adott időszakban.

$$\text{Jövedelmezőségi mutató} = \text{Operatív cash flow} / \text{Értékesítés nettó árbevétele}$$

A **tőkearányos cash flow** esetében a saját tőke, de még inkább a tulajdonosi érdekeltség középpontjában álló jegyzett tőke jövedelem termelő képességét vizsgáljuk.

$$\text{Tőkearányos cash flow} = \text{Operatív cash flow} / \text{Saját (jegyzett) tőke}$$

5.3. A jövedelmezőség elemzése

A vállalkozások működésének eredményességét a jövedelmezőségi mutatók alapján vizsgáljuk. A jövedelmezőség átfogó vizsgálata során az egyes eredménykategóriákat valamilyen vetítési alaphoz viszonyítjuk, a z elemzés feltárja és számszerűsíti azokat a tényezőket, amelyek befolyásolták, vagy befolyásolhatták volna a gazdasági tevékenységet. A Számviteli Törvény alapján a vállalkozásoknak be kell mutatniuk jövedelmezőségük alakulását a kiegészítő mellékletben és az üzleti jelentésben. A vizsgálat során különböző eredménykategóriák és a vetítési alapok vehetők figyelembe, a vállalkozásnak nem kell valamennyi jövedelmezőségi mutatók kiszámítani, azokat kell kiválasztania közülük, melyek a vállalkozás jövedelmezőség szintjére vonatkozóan hasznos információkkal szolgálnak. Az elemzéshez felhasznált eredménykategóriák lehetnek:

- az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (Nü)
- a szokásos vállalkozási eredmény (Nsz)
- az adózás előtti eredmény (Na)
- az adózott eredmény (Nad)
- a mérleg szerinti eredmény (Nm)
- a fedezeti összeg vagy bruttó haszon (F, Gross Margin)
- a relációs eredmény (export, belföld)

Az alkalmazható vetítési alapok:

- az értékesítés nettó árbevétele (Ánet)
- az értékesítés nettó árbevételének további bevételekkel (egyéb bevételek és a pénzügyi műveletek bevételei) növelt összege
- a saját tőke összege

- a jegyzett tőke
- a lekötött eszközök nettó értéke és a készletek összege (Enettó)
- az összes eszközérték
- a bérköltés (B)
- a bérköltés
- a személyi jellegű ráfordítások
- a vállalkozás állományi létszáma
- a relációk (fő piacok szerinti árbevétel (export, belföld))

A vállalkozás jövedelmezőségének vizsgálatához leggyakrabban használt mutatószámok:

1. **Átlagos fedezeti hányad**

$$\text{Átlagos fedezeti hányad} = \frac{\text{Fedezetiösszeg}}{\text{Értékesítés nettóárbevétele}} * 100$$

$$\text{Fedezetiösszeg} = \text{Értékesítés nettóárbevétele} - \text{Értékesítés közvetlenönköltsége}$$

vagy

$$\text{Fedezetiösszeg} =$$

$$\text{Üzemi(üzleti)tev.eredménye} + \text{Értékesítés közvetlenönköltségei} / - \text{egyéb ráfordítások}$$

A fedezeti hányad vizsgálatánál a fedezeti összeget viszonyítjuk az értékesítés nettó árbevételéhez. Arra ad választ, hogy az egyes termékek, teljesítmények bevételeiből mekkora rész marad az értékesítés közvetlen költségeinek levonását követően. A vizsgálat során célszerű összevetni az egyes termékek fedezeti hányadát a vállalkozás egészére kiszámított (átlagos) fedezeti hányaddal. A termékek megítélésekor még egyéb piaci tényezőket is figyelembe kell vennünk (pl.: piaci lehetőségek).

2. **Árbevétel arányos jövedelmezőségi mutatók**

Az árbevétel arányos eredmény a jövedelmezőség egyik legfontosabb mutatója, amely azt mutatja meg, hogy a vállalkozás árbevételének mekkora részét teszi ki az eredmény.

$$I. \frac{\text{Üzemi(üzleti)tevékenység eredménye}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} * 100$$

$$II. \frac{\text{Szokásos vállalkozási eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele} + \text{Egyébbevételek} + \text{Pénzügyi m.bevétele}} * 100$$

$$III. \frac{\text{Adózás e.eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele} + \text{Egyébbevételek}} * 100$$

$$IV. \frac{\text{Adózás e.eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele} + \text{Egyébbevételek} + \text{Pénzügyi m.bevétele} + \text{Re ndkívüli bevételek}} * 100$$

$$V. \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele} + \text{Egyébbevételek}} * 100$$

3. Tőke (vagyon) arányos jövedelmezőségi mutatók

A vállalkozás összes tőkéjének (saját tőke és idegen tőke) eredményhozamát fejezi ki. Meghatározása eredménykategóriánként, illetve a tőke összetevői szerint részletesebben vagy összevontan lehetséges.

$$\frac{\text{Eredménykategóriák}}{\text{Tőke}} * 100$$

Az eredménykategória a vizsgálattól függően lehet üzemi (üzleti) tevékenység eredménye ($N_{\text{ü}}$), szokásos vállalkozási eredmény (N_{sz}),

adózás előtti eredmény (N_a), adózott eredmény (N_{ad}), mérleg szerinti eredmény (N_m).

A tőkearányos üzemi (üzleti) eredmény fő befolyásoló tényezőit a következő összefüggés mutatja meg.

$$\frac{\text{Üzemi tevékenység eredménye}}{\text{Saját tőke}} = \frac{\text{Üzemi tevékenység eredménye}}{\text{Nettó árbevétel}} \times \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Saját tőke}}$$

$$\text{Tőkearányos jövedelmezőség} =$$

$$\text{Üzleti jövedelmezőség} \times \text{Tőke forgási sebessége}$$

Az összefüggés alapján két vagy több időszak adatának összehasonlításából megállapítható, hogy a tőke jövedelmezőségének változása melyik tényező elmozdulásából s milyen mértékben következett be. A nemzetközi gyakorlatban is használják a vállalkozások összehasonlítására.

$$\text{ROE (Return on equity)} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

4. Bérarányos jövedelmezőségi mutatók

$$\frac{\text{Eredménykategóriák}}{\text{Béreköltség}} * 100$$

Az eredménykategória a vizsgálattól függően lehet üzemi (üzleti) tevékenység eredménye ($N_{\bar{u}}$), szokásos vállalkozási eredmény (N_{sz}), adózás előtti eredmény (N_a), adózott eredmény (N_{ad}), mérleg szerinti eredmény (N_m).

5. Befektetett eszköz és készletarányos jövedelmezőségi mutatók

A befektetett eszköz és készletarányos jövedelmezőség mutatók esetében célszerűen választott eredménykategóriát viszonyítunk az eszközök meghatározott csoportjához. A mutató alakulása az eszközök jövedelemtermelő képességére ad választ. Az eszköz arányos jövedelmezőség elemzése nélkülözhetetlen, mind az előző évekkkel, mind pedig a más vállalatokkal való összevetésben.

$$\frac{\text{Eredménykategóriák}}{\text{Befektetett eszköz} + \text{Készletek}} * 100$$

Az eredménykategória ez esetben is a vizsgálat tárgyának függvényében változik.

Kiemelt jelentősége van az eszközmegtérülési mutatónak (Return on investment), melyet a nemzetközi gyakorlatban is alkalmaznak.

$$\text{Eszközmegtérítési mutató (ROI)} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Eszközök összesen}} * 100$$

Az eszközarányos jövedelem fő befolyásoló tényezőit a következő összefüggés mutatja meg.

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Nettó árbevétel}} \times \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$\text{Eszközarányos jövedelem} =$$

$$\text{Árbevétel arányos jövedelmezőség} \times \text{Eszközök forgási sebessége}$$

Az eszközarányos jövedelmezőséget két tényező befolyásolja:

- az értékesítés jövedelmezőségének alakulása
- az eszközök forgási sebessége

6. A vállalkozási tevékenység hatékonyságának elemzése

A hatékonysági mutatók segítségével azt vizsgáljuk, hogy a vállalkozás hogyan hasznosítja az eszközeit. Ennek megfelelően az eredmény valamely összetevőjét, vagy valamely eredménykategóriát az átlagos eszközállománnyal vetjük össze.

$$\frac{\text{Eredmény}}{\text{Ráfordítás}} * 100$$

A hatékonyság és a jövedelmezőség szoros összefüggésben áll egymással. A vállalkozás akkor hatékonyabb, ha az eredményt kisebb ráfordítással éri el vagy az adott ráfordítással az összehasonlítási alapnál nagyobb eredményt produkál.

SZAKIRODALOMJEGYZÉK

1. ANONYMUS: „Üzleti terv”, 2003, www.telehaz.hu
2. BÁCS Z. – ORBÁN I.: Gazdasági adminisztráció, szerződések, Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
3. BÁCS Z. – VÁRALLYAI L.: Ügyviteli ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, 2004.
4. BIHARI I. – PUCSEK J. – SÁNDOR LÁZSLÓNÉ – SZÁNTÓ I.: Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése, Perfekt Kiadó, Budapest, 2001.
5. BIRHER I. – FRIDRICH P. – KOROM E. – KRESALEK P. – MITRO M. – SIMON SZ.: Számvitel, Könyvvitel, Éves beszámoló, Verleg Dashöfer Kiadó, Budapest, 2003.
6. BÍRÓ T. - PUCSEK J. - SZÁNTÓ I.: A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Perfekt Kiadó, Budapest, 2001.
7. BERDE CS. – FELFÖLDI J.: Vezetési ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, 2004.
8. DARABOS É. – GRASSELI N.: Vállalkozások finanszírozása, Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
9. ERTSEY I. – NÁBRÁDI A.: Általános vállalkozási alapok, Campus Kiadó, Debrecen, 2003.

10. HORVÁTH & PARTNER: „*Controlling, Út egy hatékony controlling-rendszerhez*” KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2000.
11. IRVING, B. S.: „*A marketingtervezés gyakorlati útmutatója*”, Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2002.
12. JÓZSA L.: „*Marketing stratégia*”, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2002.
13. KÁRPÁTI L. – CSAPÓ ZS.: *Marketing és kereskedelem*, Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
14. KOTLER P.: „*Marketing menedzsment*”, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.
15. LEHOTA J. – TOMCSÁNYI P.: „*Agrármarketing*”, Mezőgazda Kiadó, Budapest, 1994.
16. SIEGEL E. S. – FORD B. R. – BORSTEIN J. M.: „*Ernst & Young Üzleti terv kalauz – The Ernst & Young Business Paln Guide*”, CO-NEX Könyvkiadó és Terjesztő Kft., Budapest, 1996.
17. SZÚCS I. - NÁBRÁDI A.: „*Üzleti tervezés*”, előadás jegyzet Debreceni Egyetem, Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2003.