

DIPLOMADOLGOZAT

Borka Botond

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Pénzügy mesterképzési szak

BOLDOG ÖZSÉB IFJÚSÁGI HÁZ ÜZLETI TERVE

Belső konzulens:	Dr. Wickert Irén egyetemi docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék
Külső konzulens:	Dr. Lázár Ede egyetemi docens
Készítette:	Borka Botond

Kaposvár
2024

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	4
1. Szakirodalmi (elméleti) áttekintés	5
1.1. A szervezet működési formáinak meghatározása.....	5
1.2. Jogszabályi keret, lehetőségek	8
1.3. Küldetés, jövőkép meghatározása	11
1.4. Üzleti terv meghatározása	11
1.4.1. Üzleti terv meghatározása	11
1.4.2. A vállalkozás külső és belső környezeti elemzése, iparági elemzés	16
1.4.3. Marketing terv	22
1.4.4. Értékesítési terv	25
1.4.5. Termelési terv	26
1.4.6. Erőforrások tervezése	27
1.4.7. Pénzügyi terv	28
1.4.8. Kockázatértékelés.....	33
1.4.9. Üzleti terv kontrollingja	34
2. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer).....	35
3. Eredmények és értékelésük (megvitatás) - Üzleti terv konkrét megfogalmazása	36
3.1. Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség bemutatása.....	36
3.2. Boldog Özséb Ifjúsági Ház küldetésnyilatkozata.....	37
3.3. Külső és belső környezeti elemzés	38
3.3.1. Makrokörnyezeti elemzés	38
3.3.2. Mikrokörnyezeti elemzés	41
3.4. Marketing terv	46
3.5. Értékesítési terv	47
3.6. Termelési terv	48
3.7. Szervezeti felépítés, működési terv (erőforrás kezelése)	49
3.8. Pénzügyi terv	50
3.9. Kockázat értékelés.....	56
3.10. Üzleti terv kontrollingja	57
4. Következtetések és javaslatok	58

5. Összefoglalás - Vezetői összefoglaló	60
6. Irodalomjegyzék	62
7. Táblázatok és ábrák jegyzéke	65
8. Mellékletek.....	66

Bevezetés

Vizsgamunkám témájának kiválasztása során az volt az elsődleges szempontom, hogy olyan témán dolgozzak, amelyet a mindennapi munkám során később is hasznosítani tudok. Jelenleg a Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség (továbbiakban FIF) munkatársaként dolgozok, ami a Gyulafehérvári Római Katolikus Érsekség ifjúságpasztorációs jogi személyiséggel rendelkező alintézménye. Munkám elsősorban a FIF intézményi működésének támogatása, az ott megszervezendő programok háttérének biztosítása pénzügyi és számviteli szempontból is. Emellett a feladat mellett még egy új területnek is a részese lettem, amely az elmúlt esztendőben alakult ki.

Felépült egy 50 fő befogadására alkalmas ifjúsági ház, mely a Boldog Özséb Ifjúsági Ház nevet kapta. Az épület célja, hogy az egyházmegyében legyen egy olyan hely, ahol az ifjúságpasztorációs programokat meg lehet tartani. Ezért a vizsgamunkám témájául ezen ház üzleti tervének elkészítését választottam.

Ez a munka izgalmas kihívást jelent számomra, mert egyházi intézményként az elkészült ház működését olyan formában kell biztosítani, hogy teljes körűen fenntartható legyen, és ne akadályozza a lelkészség működését. A 70 ár területen álló, 450 négyzetméteres, kétszintes ház fenntartási költségei jelentős kihívást jelentenek. Ezért ezt a házat üzleti szempontok alapján szeretnénk üzemeltetni mely a lelkészség által szervezett programokon túl mások számára is nyitott legyen. Ha FIF saját ifjúság pasztorációs tevékenységein túl már másoknak is kiadja, az gazdasági tevékenységnek minősül. Ha ez pedig üzleti szempontból is nem fenttartható, akkor az alap működéshez szükséges költségek elviszik a lelkészség minden energiáját és forrását és ezáltal a ifjúság pasztorációs munka kárára megy.

A jelen dolgozat célkitűzése, hogy egy olyan üzleti terv készüljön el, amely a ház mindennapi működését tervezetten biztosítani tudja úgy, hogy erősíteni, támogatni tudja a lelkészség többi tevékenységét.

Ennek fényében az első kérdés, ami felmerül, hogy egyházi intézményként lehet-e gazdasági tevékenysége a lelkészségnek? Ha lehetséges akkor milyen formában? Milyen következményei vannak az intézményi működésnek? Lehet-e a házat működtetni piaci formában?

Ezen kérdések megválaszolására teszek kísérletet, és a dolgozatomban olyan üzleti tervet próbálok megfogalmazni, amely alapján igyekszünk megvalósítani a ház működését az elkövetkező években.

1. Szakirodalmi (elméleti) áttekintés

Az elméleti áttekintés fejezetem célja, hogy megalapozza a diplomadolgozatom elméleti háttérét. Az általam választott téma egy egyházi intézmény számára épült ifjúsági ház fenntartható működéséhez szükséges üzleti terv elkészítése, valamint javaslatok megfogalmazása a döntéshozók számára az üzemeltetésre.

A szakirodalmi áttekintésem felépítésének első részében az üzleti terv fogalmát, célját és funkcióját igyekszem bemutatni. Ezt követően az üzleti tervezés folyamatát majd annak felépítését tárgyalom. Az üzleti terv felépítése során az abban használt elemzéseket igyekszem bemutatni. Az elkészítés során a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma által 2013-ban ISBN 978-615-5183-57-7 megjelentetett Felföldi János, Szöllősi László és Szűcs István által írt Üzleti tervezés /Elméleti jegyzet/ című jegyzet struktúrája alapján tárgyalom.

Az általam elkészítendő üzleti terv szerkezeti felépítése a következőképpen került strukturálásra:

1. Üzleti terv meghatározása
2. Iparági elemzés, a vállalkozás külső és belső környezeti elemzése
3. Marketing terv
4. Értékesítési terv
5. Termelési terv
6. Erőforrások tervezése
7. Pénzügyi terv
8. Kockázatértékelés
9. Üzleti terv kontrollingja

Ezen folyamat részeként bemutatom az általam választott üzleti tervben szereplő ifjúsági ház tulajdonosát, beleértve az egyházi intézmény meghatározását, strukturális felépítését és működését meghatározó tényezők áttekintését.

1.1. A szervezet működési formáinak meghatározása

Ahhoz, hogy meg tudjuk a kereteket határozni, először nézzük meg mi a szervezet, milyen szervezeti struktúrák vannak és abban hol helyezkedik el egy egyházi intézmény.

„A szervezetek olyan, emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyet tartós célt követnek, továbbá formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek. A modern szervezetek szociális, vallási szerepe már elenyésző, elsősorban valamilyen társadalmi igényt kielégítő termékeket állítanak elő, vagy szolgáltatásokat nyújtanak. További fontos jellemzője

a szervezetnek, hogy tagjai önkéntesen csatlakoznak hozzá, onnan szabadon távozhatnak, valamint a szervezeti és egyéni célok eltérhetnek egymástól.” (Dobák - Antal, 2016)

A szervezeteket két nagy szektorra oszthatjuk: a magánszektorra és a köz- vagy állami szektorra. A magánszektor csoportosítása során megfigyelhetjük, hogy van egy gazdasági szektor, amelynek célja a saját vagyonuk növelése, másképp fogalmazva a profit szerzése. Ezzel szemben létezik a nonprofit szektor, amelynek célja nem a profit szerzés, hanem valamilyen társadalmi cél megvalósítása. Ezeket nevezhetjük nem vagyoni célú szervezeteknek is.

A nem vagyoni céllal rendelkező szervezeteket három kulcsfontosságú kritérium alapján megkülönböztethetjük a kormányzati és a gazdasági szervezetektől. Ebben az első a profitszétosztás tilalma, második a működési autonómia és szervezeti elkülönülés a kormányzati szektortól és a harmadik az önálló jogi személyiség.

Nem vagyoni céllal rendelkező szervezetek közé sorolhatjuk a civil szervezeteket, pártokat, egyházakat és a szakszervezeteket.

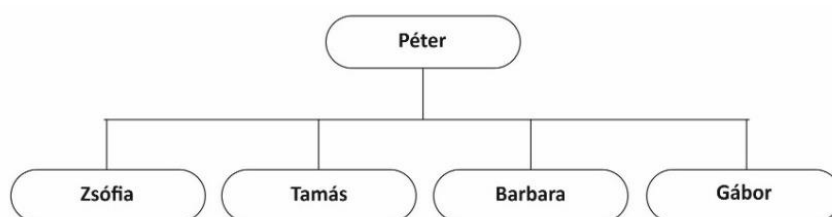
Romániában az egyházi intézmények meghatározását a vallásszabadságról és a vallások általános rendjéről szóló 489/2006. sz. törvény szabályozza.

Minden szervezetet megkülönböztethetünk szervezeti felépítés és működésük alapján lehetnek egyszerű szervezet, funkcionális szervezet, divizionális szervezet és mátrixszervezet.

„Az egyszerű szervezet a hatáskörmegosztás szempontjából egyvonalas, erősen központosított döntésekkel és specializálatlan munkakörökkel működő, szabályozatlan szervezet.” (Dobák - Antal, 2016)

1. diagram: Egyszerű szervezet

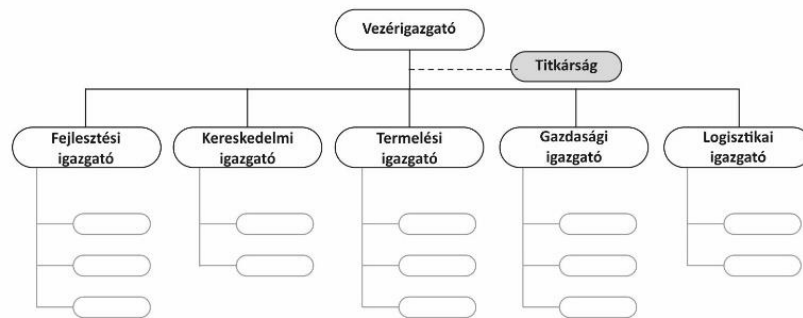
(Forrás: Dobák - Antal, 2016)



„A funkcionális szervezet egydimenziós, többvonalas szervezeti forma, amelyben az elsődleges munkamegosztás funkcionális elven történik, a döntések erősen központosítottak, valamint a működés erősen szabályozott.” (Dobák - Antal, 2016)

2. diagram: Funkcionális szervezet

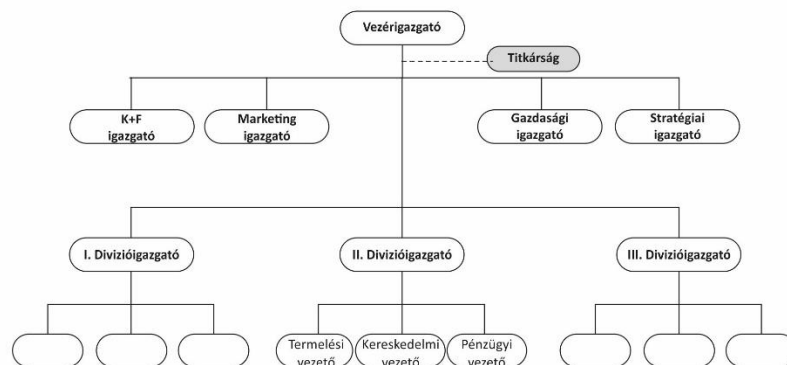
(Forrás: Dobák - Antal, 2016)



„Divizionális szervezet tárgyi vagy regionális elven képzett, viszonylag autonóm felelősségi és elszámolási egységekkel működő egydimenziós, decentralizált és egyvonalas szervezet.” (Dobák - Antal, 2016)

3. diagram: Divizionális szervezet

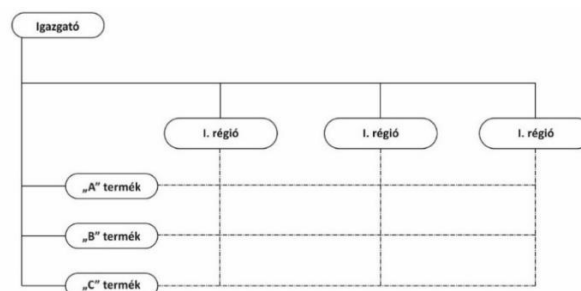
(Forrás: Dobák - Antal, 2016)



„Mátrixszervezet kétdimenziós és többvonalas szervezeti forma, amelyben a két dimenzió vezetői egymás szempontjaihoz alkalmazkodva közösen döntenek.” (Dobák - Antal, 2016)

4. diagram: Mátrixszervezet

(Forrás: Dobák - Antal, 2016)



Egy szervezet működési formájának meghatározásához figyelembe veendő a tagjainak száma, megfogalmazott célkitűzései, valamint tevékenységének területe, lefedettsége.

Amennyiben egy szervezet nagyobb területen, komplex feladatokkal dolgozik céljai elérése érdekében, a hatékony működés eléréséhez elengedhetetlen a szubszidiaritás elvének alkalmazása, amely elvet XI. Piusz pápa fogalmazott meg 1931-ben a Quadragesimo anno enciklikában.

„A társadalomelmélet szilárd és örökérvényű elve az a rendkívülien fontos alapelv, amelyet sem megcáfolni, sem megváltoztatni nem lehetséges; ez így szól: amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt a hatáskörükből kivenni és a közösségre bízni tilos; éppen így mindazt, amit egy kisebb és alacsonyabb szinten szerveződött közösség képes végrehajtani és ellátni, egy nagyobb és magasabb szinten szerveződött társulásra áthárítani jogszerűtlenség és egyúttal súlyos bűn, a társadalom helyes rendjének felforgatása, mivel minden társadalmi tevékenység lényegénél és benne rejlő erejénél fogva segíteni – szubszidiálni – köteles a társadalmi egész egyes részeit, ellenben soha nem szabad bomlasztania vagy bekebeleznie azokat.” (<http://tarsadalomformalas.kife.hu/xi-piusz-papa-quadragesimo-anno/>, 2024.06.15)

1.2. Jogszabályi keret, lehetőségek

Romániában az egyházak működéséről a vallásszabadságról és a vallások általános rendjéről szóló 489/2006. sz. törvény rendelkezik, amely határozza az egyházak viszonyát az állammal, tevékenységét és támogatását.

Ezen törvény 1. cikkének (1) pontja kimondja, hogy a román állam tiszteletben tartja és garantálja a gondolat-, lelkiismereti és vallásszabadsághoz való alapvető jogot minden személy számára Románia területén, az Alkotmány és azon nemzetközi szerződések értelmében, amelyeknek Románia részes fele. Az 7. cikkének (1) pontja szerint a román állam elismeri a vallások spirituális, oktatási, szociális-karitatív, kulturális és társadalmi partnerségi szerepét, valamint a társadalmi béke tényezőinek státuszát.

A jogi működéssel kapcsolatos rendelkezések a 8. cikkben kerül meghatározásra:

(1) az elismert vallási kultuszok közhasznú jogi személyek. Szervezetük és működésük az alkotmányos rendelkezések és e törvény alapján, autonóm módon, saját alapszabályaik vagy kánonjogi kódexeik szerint történik.

(2) A vallási kultuszok alapszabályzatukban vagy egyházi törvénykönyvükben említett alkotóelemei szintén jogi személyek, ha megfelelnek az ott meghatározott követelményeknek.

(3) A vallási kultuszok a törvényeknek megfelelően és saját alapszabályaiknak vagy kánonjogi kódexeiknek megfelelően működnek, amelyek rendelkezései saját híveikre vonatkoznak.

A jogszabályok szerint az egyházi intézmények közhasznú jogi személyeknek számítanak, amelyek működési szabályait a 489/2006. számú törvény, illetve az egyes egyházak egyházi törvényük, kánonjogi kódexeik határozzák meg.

A 82/1991 számú számviteli törvény módosításaival és kiegészítéséivel együtt rendelkezik a jogi személyek számvitelének megszervezéséről. Az 1. cikkely (2) pontjában határozza meg a nem vagyoni célú jogi személyek számára a számvitel megszervezésének kötelezettséget. Az 5. cikkely (1) pontja szerint a előírja, hogy a nem vagyoni célú jogi személyek kötelesek kettős könyvvitelt vezetni és éves pénzügyi kimutatásokat készíteni az alkalmazandó számviteli szabályoknak megfelelően. A 4. cikkely (2) pontja a Pénzügyminisztériumi rendeletben kerül szabályozásra azon jogi személyek körei, akik idősoros számvittel vezethetik könyvelésüket.

Az 3103/2017 számú pénzügyminisztériumi rendelet 1. cikkelyének (2) pontjában meghatározásra kerül a nem vagyoni célú jogi személyek köre Romániában akik az egyesületek, alapítványok, szövetségek vagy más ilyen jogi személyiséggel rendelkező szervezetek, politikai pártok, munkaadói szervezetek, szakszervezetek, vallási kultuszok, valamint egyéb jogi személyek alkalmazzák, amelyek jogszabály alapján kettős könyvvitelre és éves beszámoló készítésére kötelezettek, amelyet a Számviteli szabályok a nem vagyoni célú jogi személyek számára. Ezen kötelezettséget a 2. cikkely egyszeres könyvvittel szervezhetik meg a számvitelüket azon egyházi intézmények, tulajdonosi társulások és nem vagyoni célú jogi személyek, amelyeket az alapításról szóló normatív aktus, külön törvények vagy más normatív aktusok egyszerű könyvelésre köteleznek, amelyről a nem vagyoni célú jogi személyek egyszeres könyvvitel megszervezésére és lebonyolítására vonatkozó számviteli szabályozás rendelkezik.

A 3103/2017 számú pénzügyminisztériumi rendelet 2 melléklete szerint a Számviteli szabályok a nem vagyoni célú jogi személyek számára a kettős könyvvitelt írja elő, rendelkezik a nem vagyoni célú tevékenység és gazdasági tevékenység elkülönített nyilvántartásáról és a éves (konszolidált) beszámoló készítésére vonatkozó kötelezettségekről. A 3103/2017 számú pénzügyminisztériumi rendelet 2 melléklete szerint a nem vagyoni célú jog személyek egyszeres könyvvitel megszervezésére és lebonyolítására vonatkozó számviteli szabályozás 1. fejezet hatálya 1. pontja szerint egyházi intézmények, tulajdonosi társulások egyszeres könyvvitel vezetnek. Ezen szabályozás értelmezése alapján abban az esetben érvényes, ha nincs

gazdasági tevékenysége. Ezen előírások értelmezésem szerint minden nem vagyoni célú jogi személy alapelv szerint kettős könyvvitel megszervezésére köteles, amelyben elkülönítetten nyilvántartást kell vezetni a nem vagyoni célú tevékenység és gazdasági tevékenységről melynek módjáról az 1. számú melléklet rendelkezik.

A törvény lehetőséget biztosít az egyházi intézmények, tulajdonosi társulások számára, hogy egyszeres könyvvitelt vezessenek melynek módjáról az 2. számú melléklet rendelkezik. Ezen szabályozás nem tér ki külön a gazdasági tevékenységek nyilvántartására, illetve az egyszeres könyvvitel nem ad lehetőséget a nem vagyoni célú tevékenység és gazdasági tevékenység elkülönítetten nyilvántartásra, ebből az a következtetés vonható le, hogy ha egy egyházi intézmény tevékenységében a nem vagyoni célú tevékenység és gazdasági tevékenység is jelen van, abban az esetben kettős könyvvitelt kell vezetnie és éves jelentést kell tennie. Az egyszeres könyvvitelről való áttérés kettős könyvvitelre az adott jogi személy vezetői döntését következő év január elsejétől lehet áttérni.

Adótörvénykönyv 15 cikkely (1) bekezdés a) pontja alapja alapján a gazdasági tevékenységből származó egyéb jövedelem az egyházi intézménynek nem jövedelmi adóköteles abban az esetben, ha a folyó és/vagy azt következő években a vallási intézmény fenntartása és működtetése, imahelyek és egyházi épületek építése, javítása és konszolidálása, oktatás, saját nevében és/vagy partnerségben szociális szolgáltatások nyújtása, a törvénynek megfelelően akkreditált, a vallási felekezetek konkrét akciói és egyéb nonprofit tevékenységekre fordítják, a 489/2006-os számú a vallásszabadságról és a vallások általános rendjéről szóló törvény alapján.

Az adótörvénykönyv rendelkezik azon jogi személyekről, akiknek HÉA (a román elnevezés szerint TVA) fizetési kötelezettségeik vannak, a jogszabály ezen része az érintettek csoportját nem jogi személyiségi státuszhoz köti, hanem gazdasági tevékenységhez és évi 300 000 lej értékhatárt meghaladó számlázott jövedelemhez. Ugyancsak az adótörvénykönyv rendelkezik az egyházi intézmények ingatlanadó kötelezettségeiről, amelyben az istentiszteleti, papilak, különböző spirituális tevékenységek zajlanak adófizetési mentességet állapít meg, minden egyéb ingatlan esetén ingatlan és telekadó köteles.

A szálláshelyek és vendéglátóhelyek besorolási bizonyítványainak, idegenforgalmi engedélyeinek és szabadalmainak kiadására vonatkozó módszertani szabályok jóváhagyásáról szóló Turisztikai minisztérium 65/2013. sz. rendelete meghatározza, hogy milyen típusú szállás kategóriák léteznek és milyen minimum feltételeket kell teljesíteni.

1.3. Küldetés, jövőkép meghatározása

A küldetés és jövőkép megfogalmazása egy szervezet/intézmény számára fontos, hisz az önmaga meghatározásában, a kívánt jövőbeli célok elérését fogalmazza meg. A szervezet küldetésének megfogalmazásának lényege, hogy meghatározza mi célból létezik, milyen alapelvek alapján működik, milyen tevékenységeket végez, illetve milyen fogyasztói kört szólít meg. Küldetés megfogalmazásához segítő kérdés lehet, hogy milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni, mi az értékei, mik a szervezet alapvető viselkedési normái.

„MISSZIÓ (mission) - küldetés: a szervezet, a vállalat alapvető céljának megfogalmazása – mi végből létezik, milyen tevékenységben kíván részt venni, milyen fogyasztók igényeit szeretné kielégíteni.” (Barakonyi K., 1999)

A jövőképet a szervezet küldetésének megfogalmazása után lehet megalkotni, hisz a küldetés az alapvető irányokat határozza meg. A jövőkép egy jövőbeli állapotot tükröz, amelyet a szervezet célul tűz ki maga elé. A jövőkép megfogalmazásához feltehetjük azokat a kérdéseket, hogy milyen jövőbeli állapotot kíván elérni, milyen képességekkel rendelkezik, melyek azok a tevékenységek amellyel foglalkozni fog.

„CÉLOK (objectives, goals): a kívánt jövőbeli állapot időskálán való konkrétabb bemutatása, beleértve olyan kérdéseket is, mint a szervezet típusa, mérete, a szóban forgó tevékenységi területek jellege, összetétele, a sikert meghatározó szintek megadása.” (Barakonyi K., 1999)

1.4. Üzleti terv meghatározása

1.4.1. Üzleti terv meghatározása

1.4.1.1. Az üzleti terv fogalma és funkciói és főbb jellemzői

Az üzleti terv meghatározásához a kutatásom során sok forrásból kaptam információt, amely különböző módon igyekszik megmutatni, hogyan kell elkészíteni. A célját tekintve minden esetben azt láttam, hogy az üzleti terv fő célja egy vállalkozás (intézmény) megfelelő működésének elérése érdekében megvizsgálni a célokat hogyan szeretnénk elérni, az ahhoz szükséges lehetőségek, feladatok, erőforrások, költségek, kockázatok és várható jövedelmek számításba vételével egy adott időtávra szóló megírt dokumentum. Ezen dokumentumban szerepel a célok eléréséhez szükséges lépések, az eladni kívánt termék/szolgáltatás bemutatása, értékesítési terve és az ehhez szükséges pénzügyi terv is.

Az üzleti terv általánoságban három fő célját határozhatjuk meg:

- egy olyan terv, amelyben kibontakoztathatóak és modellezhetőek az üzletvezetéssel kapcsolatos elképzelések. Ez segítséget adhat elméleti síkon modellezni a vállalkozást és ezáltal felismerni és elkerülni olyan hibákat amelyek a vállalkozás kárára válhatnak és előretervezés nélkül könnyen bekövetkezhetnek.
- az üzleti terv eszköz arra, hogy visszatekintsünk a múltban történt eseményekre, s ezáltal a tervhez viszonyítva a vállalkozó és a menedzser folyamatosan értékelhesse pillanatnyi teljesítményét. A folyamatos értékelés során időben lehetőség nyílik az eltérések korrigálására, és a váratlan helyzetek kiküszöbölésére oly módon, hogy a kitűzött célt el lehessen érni az időszak végére.
- Az üzleti terv elkészítésének kiemelt célja a külső források bevonása a vállalkozásba, egyszerűbben fogalmazva a forrásszerzés. A vállalkozás fejlesztése és nagyobb szintű növekedése általában nem valósítható meg a szükséges források egyidejű rendelkezésre állása nélkül, ezért külső forrásokra, például hitelekre, új tulajdonosok bevonására vagy vissza nem térítendő támogatásokra is szükség van. Ezek a külső finanszírozók látni szeretnék, hogy az általuk biztosított forrás megtérül, amit az üzleti tervből tudnak megítélni.

A különböző céloknak megfelelően az üzleti terv részletezettségére az elvárások különbözőek lehetnek.

5. táblázat: Az üzleti terv célrendszere

(forrás: Felföldi et al, 2013)

Célok	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	pályázatot kiíró és befogadó szervezetek, hitelezők, pénzintézetek
tevékenység változtatás tőkeemeléssel, új ötletek, fejlesztési elképzelések	marketing terv, eredmény terv, pénzügyi terv, szervezeti terv	új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők
üzletfelek, partnerek tájékoztatása általában külső „nyomásra”	marketing terv, termelési terv	meghatározó vevők, szállítók

Emellett az üzleti terv részletességét és mélységét meghatározza a vállalkozás mérete, tevékenysége, a piac mérete, az ott levő versenytársak alku pozíciója és a piacon rejlő növekedés lehetsége.

Ezen szempontok és célrendszer szerint az üzleti terv elkészítéséhez szükséges elemzések és számítások különbözőek lehetnek a vállalat sajátosságának és a terv céljának függvényében.

Tehát az üzleti terv felépítése a vállalkozás aktuális helyzetének figyelembevételével többféleképpen elkészíthető. Mindezen elemek a következő témakörök szerint csoportosíthatóak és fontos, hogy tárgyalva legyenek:

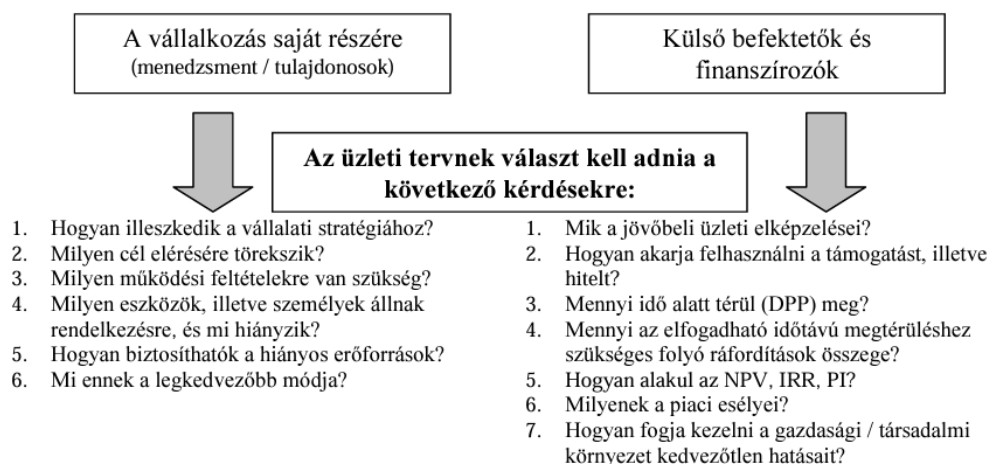
- a vállalkozás bemutatása és jellemzése;
- a termékek, a termelési folyamat (működési terv) bemutatása;
- piaci információk (helyzetelemzés);
- marketingterv;
- a pénzügyi terv.

Az üzleti terv célcsoportját a vállalkozás érdekeltsége és az üzleti terv megvalósítási céljaival összefüggésben két fő csoportra oszthatjuk, amelyből az első a vállalkozás belső tagjai, a második a külső érdekeltek.

Ha az üzleti terv a belső használatra készül, abban az esetben gazdasági elképzelés nagyon pontos, részletes kidolgozása és a bizalmas információk megfogalmazása kerül sor, amely a döntések megalapozásához szükséges. Hogyha az üzleti tervnek a külső személyek bevonása a célja, akkor a terv pontos magyarázata, megismertetése, az előnyök és hátrányok kellő részletességgel való tárgyalása a hangsúlyosabb.

Ha meghatározásra került az üzleti terv célja és annak kidolgozottságának mélysége, akkor a célcsoportnak megfelelően különböző kérdésekre kell választ adni az üzleti tervben. Belső használatra készülő terv esetében elsősorban arra kell válaszolni, hogy a terv hogyan illeszkedik a vállalati stratégiához, milyen cél elérése érdekében készült, milyen működési feltételek szükségesek, milyen erőforrások állnak rendelkezésre vagy hogyan lehet azokat beszerezni, és mi a legkedvezőbb módja ennek. Külső befektetők és finanszírozók számára készült terv esetén a jövőbeli üzleti elképzelésekre, a bevont forrás felhasználásának módjára, annak megtérülési idejére, a pénzügyi mutatók alakulására, a piaci esélyekre, valamint a kedvezőtlen gazdasági vagy társadalmi környezet hatásainak kezelésére kell fókuszálni.

6. táblázat: Az üzleti tervben megválaszolandó kérdések a befogadó szervezet függvényében
(forrás: Felföldi et al, 2013)



1.4.1.2. Az üzleti terv adat- és erőforrásigénye

A jó üzleti terv bemutatja a vállalkozást és az üzleti koncepciót, amelyben egyértelműen vannak megfogalmazva, logikusan felépített, könnyen követhető, a gazdálkodás folyamatát átfogóan és rendszerezetten mutatja be. A tervet olvasó döntéshozó személyek számára nyújt segítséget, és ezáltal nincs hiányérzete a döntések meghozatala során.

Az üzleti terv elkészítése során a vállalkozás összpontosít belső erőforrásaira, stratégiai célkitűzéseire és az üzleti tervben megjelölt koncepciók kidolgozására, figyelembe véve a folyamatosan változó gazdasági és társadalmi körülményeket. Ezek fényében a felhasznált belső adatok lehetnek az előző időszak termelési értékesítési adatai, előző időszak gazdasági eredményei és a rendelkezésre álló humán-, tárgyi erőforrások. Külső adatok lehetnek a vállalkozást befolyásoló makrogazdasági adatok (pl. infláció, devizaárfolyam); a gazdaságot szabályozó változások; az adott ágazat, releváns információi (piaci helyzet, technológiafejlődési irányok, konkurencia tevékenysége).

Az üzleti terv elkészítését csapatmunkában javasolt elkészíteni egy koordináló személy jelenlétében, aki a teljes folyamatot át kell lássa. A csapat tagjai az adott területen dolgozó személyek, akik gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek és a leginkább tudják, milyen nehézségek vannak az adott területen. Előnyös, ha külső személyek is bevonásra kerülnek ez által olyan nézőpontokat tudnak behozni, amely más szempontból vizsgálja az adott kihívásokat, így rá világíthatnak olyan területekre és kérdésekre, amelyek fontosak lehetnek a cél eléréséhez.

1.4.1.3. Az üzleti tervezés módszertana és folyamata

Az üzleti terv elkészítése során a vezetőknek átfogóan kell elemeznie minden olyan objektív és szubjektív tényezőt, amely meghatározza a vállalkozást. A tervezési folyamat során számos gyenge pont és hiányosság kerülhet felszínre, amelyet a mindennapi tevékenység során figyelmen kívül hagynak és a későbbiek során a vállalkozás hatékonyságát befolyásolja.

Az üzleti terv elkészítésének folyamatát szakaszokra oszthatjuk mely a következő struktúra lehet:

- Helyzetfelmérés és helyzetelemzés
- Üzleti ötlet és üzleti koncepciók megtervezése
- Üzleti terv egység részeinek kidolgozása
- Monitoringja, ellenőrzése és értékelése

A helyzetelemzés célja felmérni az adott vállalkozás rendelkezésre álló erőforrásait, előző időszaki eredményeket és megvizsgálni, hogy az milyen alapot tud biztosítani a vállalkozás koncepciójához. A helyzetértékelés során szükséges felmérni, milyen problémák és nehézségek merülhetnek fel, ezek milyen hatással vannak a vállalkozásra, és hogy a problémákra keresett megoldások és a hozzájuk kapcsolódó célok megfogalmazása révén milyen lehetőség nyílik azok megváltoztatására.

Az üzleti ötlet és az üzleti koncepció első fontos lépése, hogy szükség van egy olyan ötletre, amely igényre válaszolva segíthet egy termék vagy szolgáltatás kitalálásában és annak értékesítésében. Üzleti ötletről akkor beszélhetünk, ha azt már egy jól átgondolt szempontrendszeren átvittük. Ezen szempontrendszer elemei szerint az ötletet megvizsgáljuk, elemezzük és értékeliük: működőképes-e, piacképes-e, versenyképes-e, üzletképes-e, illetve van-e kellő elkötelezettségünk az ötlet megvalósítása mellett.

A megvizsgálást követően kell elkészíteni egy koncepciótervet, amelyben rögzítjük a korábban említett elemzések alapján megfogalmazott célkitűzéseket. A koncepció épít a vállalkozás stratégia tervére, ha nincs ilyen terv akkor először azt szükséges elkészíteni. A vállalkozás üzleti stratégiája a hosszú távra kitűzött és a szervezet életében változást indukáló célok, és az eléréséhez szükséges eszközök és módszerek meghatározását jelenti. A vállalkozás stratégiájának kidolgozása során az alábbi alapvetőkérdésekre keressük a választ:

- Mi a vállalkozás küldetése?
- Mely területen kívánja ezeket elérni?
- Ki a vevő köre?
- Milyen lényeges képességekkel kell rendelkezni?
- Hogyan érheti el a vevői elégedettséget?

- A termékeket/szolgáltatásokat milyen vevőkörnek kívánja értékesíteni?

Mindezen kérdések megválaszolásához szükségesek az elemzések, amelyek közül a leggyakrabban használtak a következők: SWOT elemzés, probléma és cél fa, PESTEL elemzés, PORTER féle versenyképességi elemzés, portfólió elemzések mint például a BCG mátrix.

Miután elkészült a koncepció terve, ezt követően fejezeteit lépésről lépésre szükséges kidolgozni. A rész területek kidolgozása során, lehetőleg három különböző scenáriót dolgozzanak ki, azaz egy optimista, egy pesszimista és egy realista változatot.

A monitoring lényege az előzetesen kitűzött célok folyamatos nyomon követése és megvalósulásának figyelemmel kísérése. Ennek alapját a célok konkrét számszerűsítése adja. A monitoring tevékenység lényege, hogy a meghatározott mutatószámokat az üzleti terv végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék. Ez lehetővé teszi mind a vezetőség, mind a tulajdonosok számára, hogy rendszeresen világos visszajelzést kapjanak az üzleti terv végrehajtásáról, valamint annak egyes részeinek aktuális állapotáról.

Az üzleti terv elkészítését követően a megvalósítás szakasz kezdődik el. Ha az üzleti terv dinamikusán készült, akkor célszerű a folyamatosan beérkező és rögzített tény adatokat legalább havi rendszerességgel összehasonlítani a tervben előre jelzett adatokkal.

Az értékelés fő célja az, hogy megvizsgálja az operatív célok végrehajtását és ezeket összehasonlítsa a koncepciótervben meghatározott stratégiai célokhoz.

1.4.2. A vállalkozás külső és belső környezeti elemzése, iparági elemzés

A környezeti elemzést két nagy területre lehet csoportosítani, amit a külső, illetve belső környezeti elemzésnek nevezhetünk. A külső környezeti elemzés további három alrészre osztható, vagyis makrokörnyezeti, mikrokörnyezeti és ágazati ipar elemzésre. A belső környezeti elemzés a vállalkozás belső erőforrásai és képességeinek feltárását jelenti. Mindezt a szervezeti felépítése és kultúrájának megvizsgálásával történik. Ezen területek elemzését különböző módszerek segítségével lehet megvalósítani.

1.4.2.1. Külső környezeti elemzés

Külső környezeti elemzés terjedelme azon hossza annak függvényében lehet hosszabb vagy rövidebb, hogy kinek készül. Az elemzés során hangsúlyosan a figyelni kell azon termék, termékcsoporthoz vagy szolgáltatásra, amellyel a vállalkozás foglalkozik. Itt fontos előrejelzés és elemzés a várható trendek, piaci növekedés, a forgalom váltásaiával kapcsolatosan információkra. A vállalkozás számára azért fontos ezekkel foglalkoznia, hogy tudjon felkészülni a környezeti tényezőkben bekövetkező változásokra és ez által időben reagáljon.

Makrokörnyezet

Makrokörnyezeti elemzés lényege, hogy hosszú távú tendenciák rendszerezett felkutatása és hatása minősítése, erre a leggyakrabban használt elemzési módszer a PEST amely a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai aspektusokat vizsgálja. Ez idővel két elemmel kibővült a jogi (vagy PESTEL) elemzés, amely az angol kifejezések következő kezdő betűinek a mozaikja: Political, Economical, Social, Technological, Ecological és Legal.

„A PEST-elemzés a valóságban nem modell, hanem hasznos szemléleti keret a vizsgálatokhoz. A PEST kifejezés az angol political (legal), economic, socio-cultural, technological, magyarul politikai (jogi), gazdasági, társadalmi (kulturális) és technikai (műszaki) szavak kezdőbetűjéből alkotott kifejezés. A PEST-elemzés lényege: a szervezetre ható hosszú távú tendenciák rendszerezett felkutatása és hatásuk minősítése aszerint, melyek fejtenek ki kedvező hatást, vagyis teszik könnyebbé a szervezet tevékenységét, bővítve piaci lehetőségeit, illetve melyek hatnak rá kedvezőtlenül, vagyis szűkítik piacát, növelve a potenciális versenytársak számát és erejét.” (Marosán, 2001)

„A PEST-elemzés végeredménye a szervezetre ható tendenciák olyan listája, amelyeket a szervezet nem képes befolyásolni, amelyekhez alkalmazkodnia kell.” (Marosán, 2001)

7. táblázat: PEST elemzés elemeinek leírás

(forrás: Marosán, 2001)

POLITIKAI (JOGI) TÉNYEZŐK (P) A törvényhozás és a parlament működése, a versenytörvények, a külföldiek befektetéseit szabályozó törvények, adópolitika, a kormányzati törvény, kormányzati stabilitás struktúrája, szabályozása, környezetvédelmi törvények, nyomást gyakorló csoportok tevékenységének szabályozása stb.	GAZDASÁGI TÉNYEZŐK (E) Gazdasági ciklusok, a GNP és GDP trendjei, kamatszint, az infláció mértéke, a pénzpiacok, foglalkoztatás alakulása, a felhalmozás aránya, a külkereskedelmi kiadások mértéke, a munkanélküliség, a családok elkölthető jövedelmének alakulása, az energia- és egyéb árak alakulása, az infrastruktúra fejlesztése stb.
TÁRSADALMI (KULTURÁLIS) TÉNYEZŐK (S) A demográfiai helyzet alakulása, a jövedelemelosztás, a társadalmi mobilitás, az életstílust meghatározó tényezők alakulása, az egyes társadalmi csoportok életmódbeli eltérései, a munkához és a szabadidőhöz való viszony, a képzettség alakulása, vallási csoportok, meghatározó véleményformáló csoportok stb.	TECHNOLÓGIAI TÉNYEZŐK (T) A kormányzati K+F-kiadások mértéke, a kormányzati műszaki fejlesztési politikák, a technológia-transzfer meghatározó módjai, szerepe, a társadalom innovativitása, a licenceforgalom alakulása, az iskolázottság mértéke, a számítógépesítettség színvonala, a technológiai infrastruktúra stb.

Mikrokörnyezet

Miután megvizsgáltuk azokat a hatásokat, amelyek a vállalkozás működését befolyásolja makrókörnyezeti tényezők vannak, ezt követően a vállalkozást közvetlenül befolyásoló tényezőket szükséges számba venni. Mindezt a mikrokörnyezeti elemzés elvégzéséhez a Porter féle öt erőmodell elemzést, a Stakeholder elemzést és végül a SWOT elemzést használok fel.

Porter elemzés

A Porter elemzés tulajdonképpen a versenykörnyezetet vizsgáló, egy vállalat pozicionálását lehetővé tévő keretrendszer melyet Michael Porter fogalmazott meg és amely segítségével a vállalkozásra közvetlenül ható szereplők elemzését szolgálja, amely segítségével a vállalkozás számára versenystratégia kialakításában nyújt segítséget.

„A versenystratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. Noha a mérvadó környezet igen tág – társadalmi tényezők éppúgy beletartoznak, mint gazdaságiak –, a közvetlen meghatározó környezet mégis az iparág, ahol a vállalat versenyez.” (Porter, 2006).

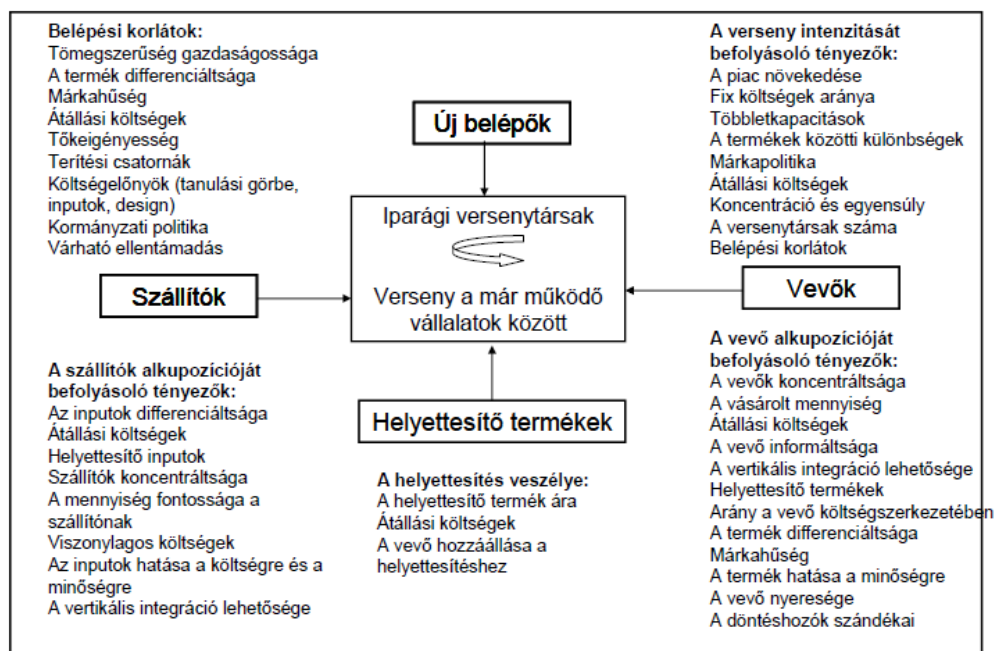
A versenyt meghatározza az adott iparág struktúrája is amelyben Porter öt alapvető versenytényezőt azonosított amely a következők:

- vevők és fogyasztók
- szállítók
- helyettesítő termékek
- versenytársak
- új belépők

Az elemzés célja, hogy megvizsgáljuk a versenyt befolyásoló tényezőket és azok versenyerejét határozzuk meg.

8. ábra: Porter-féle öttényezős modell

(forrás: Felföldi et al, 2013)



Vevők és fogyasztók

A vevők és fogyasztók az a csoport, amely a legnagyobb befolyással van a vállalatra ezért itt fontos a mélyreható elemzés. Az elemzés során először a piac nagyságát a potenciális ügyfelek felmérését szükséges megvizsgálni, majd ezt követően a vevők ár érzékenységét, vagyis milyen értéket hajlandóak kifizetni az adott termékért/szolgáltatásért. A mennyiségi arányon túl azt is fontos figyelembe venni, hogy a vevők vagy vevői csoportok milyen minőségi elvárásaik vannak, illetve az eladott termék vagy szolgáltatás a végső felhasználó számára hogyan illeszkedik be az igényeibe.

Szállítók

A szállítók azok a vállalkozások, akik számunkra egy adott terméket vagy szolgáltatást nyújt amely a vállalkozásunkba beépítve az általunk előállított termék vagy szolgáltatás létrejöttét biztosítja. Tulajdonképpen a szállítóknak mi vagyunk a vevői. Mivel a gazdaságban magas a verseny helyzet és egy adott termék szolgáltatást nyújtó vállalat piaci részesedése meghatározhatja az alku pozícióját. Hisz a egy adott terméket a vállalat egyedül vagy kevesen biztosítanak abban az esetben nagyobb az ő alku ereje, mintha sok helyről beszerezhető lenne, vagyis függőséget okozhat.

Helyettesítő termékek

A helyettesítő termékek olyan árucikkek vagy szolgáltatások, amelyek hasonló módon képesek kielégíteni a vásárlók igényeit. Ezek a termékek versenytársként jelenhetnek meg, mert

befolyásolják azt a maximális árat, amit a fogyasztók hajlandók fizetni egy termékért, így jelentős hatással vannak az ágazatban elérhető nyereségre is. Ezért fontos felmérni, hogy milyen helyettesítő termékek vannak és azok árát is szükséges megvizsgálni.

Versenytársak

Az adott célpiacon jelen levő más olyan vállalkozásokról beszélünk, akik ugyan azon terméket vagy szolgáltatást nyújt mint a mi vállalkozásunk azonos célcsoportnak, őket hívjuk versenytársaknak. A versenytársak elemzése azért fontos, mert nagyban befolyásolja az általuk nyújtott termék vagy szolgáltatás minősége, ára a vevők megszólítása szempontjából. Ha a versenytárs a piaci részesedése magas akkor nagyobb hatással van a vevőkre így nehezebb számunkra vevőket elérni.

Új belépők

A piacon levők előnyeik vannak azzal, hogy rendelkeznek tapasztalatokkal, ismerik az helyi adottságokat a vevők részére már ismertek így bizalommal vannak irányukba. Az új belépők számára nehézséget okozhat a magas tőkeszükséglet és azok az előnyök, amelyeket a már piacon lévők élveznek. Mindemellett, egy magas nyereséggel kecsegtető, bővülő piaci lehetőségeket kínáló vagy dinamikusan fejlődő ágazat vonzó lehet az új belépni vágyók számára.

Stakeholder elemzés

„A stakeholderek azok a személyek és/vagy csoportok, akik érintettek a vállalkozásba. Érdekük fűződik tevékenységéhez, elvárásaik vannak viselkedésével kapcsolatban és befolyással rendelkeznek felette, amellyel érvényesíthetik saját érdekeiket.” (Alan et al, 1994)

A stakeholder elemzés lényege az olyan érdekcsoportok megvizsgálása, amelyeket valamilyen érdek fűz a vállalkozáshoz, legyen az pénzügyi, gazdasági, politikai vagy társadalmi. Ezen érdekek közvetve vagy közvetlenül befolyásolhatják a vállalkozás tevékenységeit, ezért fontos, hogy egy üzleti terv elkészítése során figyelembe vegyük őket. Az alábbi táblázatban láthatjuk, hogy az egyes stakeholder csoportoknak milyen érdekei és befolyási eszközei vannak általánosan:

9. táblázat: Stakeholder csoportok érdekei és befolyási eszközei

(Forrás: Marosán, 2001)

Stakeholder-csoport	Az érdek természete	A befolyásoló hatalom természete
Alkalmazottak	Stabilfoglalkoztatás, "tisztességes" munkabér, biztonságos munkahely	A szakszervezetek alkuereje, munkalassító megmozdulások, nyilvánosság
Fogyasztók	"Értéket a pénzemért", biztonságos és tartós termék	Más termelőtől vásárolni, bojkottálni a terméket
Beszállítók	Időben megkapni a megrendelést, időbeli fizetés	A versenytárshoz csatlakozni, visszautasítani az elfogadhatatlan feltételeket
Versenytársak	Nyereségesnek lenni, növelni a piaci részarányt, közösen elfogadható gyakorlat szerint dolgozni, az iparág társadalmi kapcsolatait fejleszteni	Kiközösítés a közösen elfogadott gyakorlat felrúgóival szemben, összefogás közös akciókra, egyeztetett politikák az állammal vagy a fogyasztókkal szemben külföldi versenytársak távoltartása
Kereskedők, terjesztők	Jó minőségű árut időben és megfelelő áron, a fogyasztó számára megbízható árut, a problémákra azonnali válaszok	Mástól vásárolni, bojkottálni egy adott termelőt, összefogni a törvényi szabályozás érdekében
Hitelezők	Időben fizetni a hitelt, információt kapni a fizetési helyzetben bekövetkezett változásokról	Lejárttá tenni a hitelt, ha nem fizet az adós, megindítani a csődeljárást vagy a felszámolást
Helyi közösség	Helyi lakosokat foglalkoztatni, és helyi terméket vásárolni, a helyi környezetet védeni, a térség fejlődéséhez hozzájárulni	Visszavenni a korábban kiadott engedélyeket, helyi akciókat szervezni a vállalat ellen, lobbizni a központi kormánynál a vállalat ellen
"Társadalmi aktivitsták"	Figyelemmel kísérni a vállalat politikáit, folyamatosan elemezni megfelel-e a társadalmi elvárásoknak	A széles társadalmi közvélemény figyelmét ráirányítani a gondokra, lobbizni a központi kormánynál a vállalt tevékenysége ellen, közvetlen tiltakozó akciókat szervezni
Külföldi állam (ahova a tőke betelepül)	A gazdasági és műszaki fejlődés támogatása, minimalizálni a két üzleti kultúra összeütközését	Szabályozni, ki tevékenykedhet az adott országban, támogatások rendszerét alkalmazni

A stakeholder elemzés során a csoportok mindig konkrétan létezőek kell legyenek, akiket megvizsgálunk. Ami azt jelenti, hogy a vállalkozás alkalmazottairól beszélünk mikor az alkalmazottakat vizsgáljuk és nem pedig általánosságban a munkavállalókat értjük.

SWOT elemzés

A vállalkozás elemzése során fontos módszer a SWOT elemzés, amely a fentebb tárgyalt elemzések felhasználásával fogalmazza meg a vállalati erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket. Az elemzés logikája szerint a célok elérését támogató tényezők az erősségek és a lehetőségek, míg a célok elérését akadályozó tényezők a gyengeségek és a veszélyek. A lehetőségek és a veszélyek külső tényezők, amelyeket a szervezet nem vagy csak kis mértékben tud befolyásolni, míg az erősségek és a gyengeségek belső tényezők, amelyeket a szervezet jelentős mértékben tud befolyásolni. Ezen pontok megállapítása egy 2x2 mátrixot eredményez, ami az adott vállalat helyzetfeltárását jelenti. Ezen túlmenően létezik a 3x3 mátrix, ami lehetőséget nyújt arra, hogy egy koordináta-rendszer alapján, az adottságok kihasználásával meghatározzuk a vállalkozás fejlődését. Ezek a stratégiák lehetnek offenzív, változásorientált, diverzifikált, illetve defenzív.

10. ábra: SWOT-analízis a követendő stratégia rendszerében

(Forrás: Szűcs és Nagy, 2004)

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

A célkitűzések megfogalmazásakor megvizsgálhatjuk, milyen célokat tűzünk ki. Például, ha az erősségeink felhasználásával kihasználunk egy lehetőséget, akkor offenzív célkitűzésünk van. Ha pedig egy veszélyt próbálunk megelőzni, akkor diverzifikált célkitűzésről beszélhetünk.

1.4.3. Marketing terv

Az üzleti terv egyik legfontosabb része a marketing terv, hiszen itt kerül bemutatásra a tervezett vállalkozás jellege és annak eredményességének módja. A marketing terv részletezi, hogyan próbálja a vállalkozás befolyásolni a piacot és hogyan reagál a piaci változásokra. Itt

ismertetésre kerülnek az elemzések eredményei és az ezekre alapozott stratégiák, amelyek kihasználják a piac lehetőségeit.

Üzleti terv készítésének elemeként a marketing terv felépítése nagyban eltérő lehet annak függvényében, hogy az üzleti tevékenység B2B vagy B2C kategóriába tartozik, de egyes kérdésekre választ kell adni:

- a célpiac várható nagysága és a vállalkozás részesedése;
- a termék/szolgáltatás célfogyasztóinak, vásárlóinak szokásai, vásárlási döntései;
- versenyző termékek piaci részesedése, minősége, ára, stb.;
- a termékek/szolgáltatások versenyelőnyei;
- árpolitika: a szolgáltatásokra/termékekre megállapított ár, összehasonlítva a versenytársakéval, röviden bemutatva a vevőnek biztosított előnyöket;
- vásárlók figyelmének felkeltése, megtartása;
- pozicionálás költségei;
- marketing csatornák, terjesztők kiválasztása, általuk lefedett területek és eladott mennyiségek időegységenként;
- kereslet és értékesítés prognosztizálása;
- marketing költségvetés. (Polreczki - Szűcs, 2010).

A marketing tervben a lehetőségek és problémák elemzésére a már az üzleti tervben is megfogalmazott külső és belső elemzési eszközök felhasználása fontos mert ezáltal pontosabb képet kaphatunk az általunk nyújtott termék/szolgáltatás életképességéről, ezáltal a vállalkozás működés képességéről.

A marketing célkitűzéseket az elemzések után végezzük el, amely célok a továbbiakban a kialakítandó stratégiák és cselekvési tervek iránymutató lehetnek. A célkitűzések megfogalmazásakor fontos meghatározni azt az időszakot, amelyre szólnak a célkitűzések. Ezekhez felelős személyt és/vagy szervezeti egységet szükséges rendelni. A megfogalmazott célokat szükséges megvizsgálni, hogy ne legyenek egymással ellentmondásosak, és meghatározni ezen célkitűzések hierarchikus szerkezetét. Ez azt jelenti, hogy meg kell határozni, melyik célnak mi az előfeltétele, illetve van-e rész cél, amely előfeltételként szolgál.

Marketing célkitűzések megfogalmazásakor figyelniünk kell arra, hogy pontosan és számszerűsítve kerüljön megfogalmazásra. A legfontosabb célkitűzés lehet az értékesítésének volumene időszaki, célpiaci illetve értékesítési csatornák szerinti bontásra, a fogyasztói ismertség és termékek megjelenítése.

Marketing stratégia megtervezése során figyelni kell arra, hogy a piacon milyen módszerrel érhetőek el a fogyasztók, hogyan reagál a vállalkozás a versenytársak lépéseire.

Mindezek meghatározásához fontos a célpiac, értékesítési és elosztási lánc megfogalmazása, a termék/szolgáltatáspolitikája, az árpolitika vagy árstratégia, illetve az eladásösztönzésére szolgáló PR és reklám stratégiák.

A piacszegmentálás jó eszköz a célpiac kiválasztásához, mert lehetővé teszi, hogy a nagy piacot kisebb fogyasztói vagy intézményi szeletekre osszuk fel, és ezáltal minden vásárlói csoport számára minél inkább testreszabott kínálatot nyújtsunk. A szegmentálás klasszikus felosztása lehet földrajzi, demográfiai, pszichográfiai és magatartási szegmensek szerint. A szegmentálást követően az értékesítési csatornák meghatározása a következő feladat melyben befolyásolhatják a következő tényezők: a kereslet jellege, rugalmassága, vevők száma, az egységár, eladók száma, a termék/szolgáltatás tulajdonságai, a vevők döntéseit befolyásoló tényező és környezeti tényezők lehetnek.

A termék jellemzői biztosítják, hogy a termék kielégítse a fogyasztói igényeket. Egy szolgáltatás vagy termék akkor lehet sikeres, ha jobb, mint a versenytársaké, innovatív módon elégíti ki az igényeket, előnyei hasznosabbnak bizonyulnak a célpiacon, az ára megfelelő a fogyasztók által tulajdonított értékeknek, a promóció hatékonyan közvetíti az üzenetet és a terjesztés biztosítani tudja szolgáltatás vagy termék legyen a megcélzott fogyasztók számára.

Az árpolitika magába foglalja az ajánlati ár kialakításának, valamint a fogyasztói reakciók kezelésének elveit és módszereit. A vállalat árpolitikája meghatározása nagyon fontos a marketingstratégia kialakításának. Kotler (2000) szerint vállalat árképzési stratégiáját hat lépésben határozta meg:

- árpolitikai célok kiválasztása
- a kereslet meghatározása
- költségek becslése
- versenytársak árazási stratégiájának elemzése
- árképzési módszer kiválasztása
- végső ár meghatározása

A vállalat árpolitikájának meghatározása során nem egy konkrét egyedi ár kerül kialakításra, hanem a különböző szempontok alapján mind például a megszabott árhoz képest valamilyen árengedmény valamilyen hosszútávú együttműködés alapján egy bizonyos fogyasztói körnek.

Az eladás ösztönzésére jó eszköz a különböző promóciók és reklámok melynek célja az eladás növekedése. A különböző kedvezményeken túl még lehet olyan általános kommunikáció a fogyasztókkal, amellyel arra ösztönzi a fogyasztót, hogy a vállalat által nyújtott terméket vagy szolgáltatást válassza.

A marketing tervben megfogalmazott tevékenységeket és célkitűzéseket egy cselekvési tervben kerül összefoglalásra mely arra szolgál, hogy bizonyos feladatokat határidőhöz vagy időszakot határozzon meg mely végére kell megvalósítani.

Értékesítési prognózis elkészítésével lehet előre megtervezni egy adott termék vagy szolgáltatás tervezet igénybevételét mely a megvalósulás során folyamatos nyomonkövetése elő segíti a célok elérésének ellenőrzését és szükség esetén időn történő javítást, korrekciót.

Mindezen megtervezet feladatok és akciók megvalósításához szükséges a marketing költségeinek a meghatározása mely egy adott időszakban felmerülő marketing tevékenységgel kapcsolatos költségek meghatározását jelenti. Ezen költségeket pedig a vállalat működési, azaz üzemi költségeihez beleszámít.

1.4.4. Értékesítési terv

Az értékesítési terv nagyon fontos részét képezi a vállalkozás számára, hisz ez jelenti a tervezés kiinduló pontját. A termelési vagy szolgáltatási folyamatokat az értékesítési előrejelzéshez szükséges igazítani. Tanácsolt legalább három értékesítési előrejelzést készíteni mely az átlagos, az optimista és a pesszimista változatokat jelenti, mely segít az értékesítéssel járó kockázatok minimalizálását azáltal, hogy a megvalósult értékelést folyamatosan viszonyítani lehet ezekhez és szükség esetén hamarabb észrevehető a problémás előrejelzések így időben hamarabb lehet ezekre reagálni.

Az értékesítési terv elkészítésében sok elem a marketing tervben már átgondolásra kerül a marketing stratégia elkészítése során ezért a fentebb felsorolt tervezési árszámítási szempontokat itt is figyelembe kell venni.

Az értékesítési terv elkészítése során az egyik legfontosabb és legnehezebb az ár meghatározása. Fülöp (2004) szerint az ár meghatározásánál figyelembe kell venni a kereslet, a költségek, a versenytársak árai, az árképzés céljait és módszereit. Ezen szempontok számításba vétele során nagyon nehéz eldönteni, hogy melyiket milyen mértékben kerüljön számításba. Az árképzés lehet költség-alapú, kereslet-alapú, versenytárs-alapú, behatoló és lefölöző árazás.

- A költség-alapú árképzés lényege, hogy az adott termék vagy szolgáltatás előállításához szükséges termelési és beszerzési hozzá adódik az előre meghatározott nyereségi ráta.
- A kereslet-alapú árképzés során előre egy piackutatást szükséges végezni, melyben meghatározásra kerül az fogyasztói kör fizetési hajlandósága alapján azt az árat, amelyet hajlandóak maximum kifizetni.

- A versenytárs-alapú árazás során az adott termék vagy szolgáltatás áron kerül meghatározásra, mint a versenytársé. Abban az esetben, ha verseny alakul ki akkor az a hátránya lehet, hogy az így eladott termék vagy szolgáltatás nem feltétlenül lesz költséghatékony.
- A behatoló árazást egy vállalat akkor használja, ha a kiválasztott célcsoport árérzékeny és ha alacsony árral nagy piaci részesedésre tud szert tenni. Ez a módszer hosszútávon nem alkalmazható technika mert a verseny fenntartása érdekében az állam megtilthatja.
- A lefölöző árazást akkor érdemes használni, ha egy új viszonylag nem ismert termék vagy szolgáltatásról van szó ezért még kevés versenytárs van a piacon és a célcsoport hajlandó magasabb összeget is kifizetni.

Az értékesítési árak tervezése során megválaszolendő kérdés, hogy milyen áron lehet majd eladni az adott terméket vagy szolgáltatást. Mert túl magas ár esetén a kereslet csökkenéséhez vezethet, míg túl alacsony árazás esetén pedig nyereség csökkenéséhez vezethet.

1.4.5. Termelési terv

A termelési, szolgáltatási vagy működési terv bemutatja a termelési és szolgáltatási technológiát, a teljesítménycélokat, a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat, valamint a termelési folyamatot. Ebben a fejezetben ki kell térni a termékfejlesztésre, bemutatva a termékek és szolgáltatások korszerűségét, a műszaki színvonalat és a konkrét kutatási és fejlesztési terveket. Ismertetni kell a gyártásfejlesztést, megmagyarázva, hogyan és milyen feltételek mellett állítják elő a termékeket és szolgáltatásokat és milyen fejlesztéseket terveznek ezen a területen. Végül részletezni szükséges az erőforrásokat és milyen fejlesztéseket tervez ezen a területen. Ki kell térni az erőforrásokkal való gazdálkodásra, mint a munkaerő, tárgyi és fogyó eszközök.

A termékek vagy szolgáltatások széles skálája és változatossága miatt nagyon eltérő lehet egy termelési terv szerkezete, hisz nem ugyan arra van szükség egy csapágy gyár és egy szállással is foglalkozó vendéglátóhely esetén. A különbözőségek ellenére mindegyik esetben szükség van egy termelési stratégiára, amely az adott vállalkozás stratégiai céljaiból, küldetésből vezethetőek le. A termelés stratégiájának célja meghatározni, hogy a vállalkozás mit és hogyan kíván előállítani, megfogalmazni a mennyiségi és minőségi elvárásokat, meghatározni a milyen technológiai eszközökre van szükség, illetve meghatározni a termelés szervezésével és irányításával kapcsolatos irányelveket.

Az üzleti terv ezen részében kell bemutatni, hogyan működik a vállalkozás és miként fogja előállítani termékeit vagy nyújtani szolgáltatásait. Szolgáltató vállalkozás esetében ismertetni kell a szolgáltatás folyamatát, míg termék előállító esetében a gyártás folyamatát szükséges szemléltetni. Fontos, hogy a teljes folyamatot minél közérthetőbben mutassuk be, melyre az egyik leghatékonyabb megoldás lehet, ha a termelés vagy szolgáltatási folyamatot egy folyamatábrában összefoglaljuk.

1.4.6. Erőforrások tervezése

Az eddig megfogalmazott tervek és működési folyamatok megtervezése után a következő lépés a vállalat erőforrásainak megtervezése. Ebben a részben azt kell megvizsgálni, hogy a vállalkozásnak termelni vagy szolgáltatni kívánt termék vagy szolgáltatás előállításához, értékesítéséhez milyen és mekkora erőforrásokra van szüksége. A szakirodalomban sokféleképpen csoportosítsa az erőforrásokat jelen esetben klasszikus felosztást használva az emberi, épület és gépi erőforrások, az anyagok, illetve vásárolt készletek.

A vállalat erőforrásainak tervezésekor három csoportba osztva vizsgáljuk meg az előbb említetteket, befektetett tárgyi eszközök, munkaerő-szükséglet, forgótőke igény vagy tartósan lekötött forgóeszközök.

Befektetett eszközök a számviteli törvény alapján lehetnek immateriális javak, befektetett tárgyi eszközök és befektetett pénzügyi eszközök. Ezen három területből a befektetett tárgyi eszközök a legnagyobb értéket képviselni mely egyben a vállalat működésének nagyban körül határolja a termelhető, illetve értékesíthető termékek és szolgáltatásokat. Ezen eszközök behatárolják az eszköz kapacitása alapján az adott időszakban termelhető vagy szolgáltatás nyújtásának maximálását. Ezen kapacitás jól kiszámolható mennyiséget jelent, amely megvalósításához lehet hozzárendelni az munkaerőforrást.

Chikán (2005) szerint „Az emberi erőforrás a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.”

Az emberi erőforrás tervezés során meg kell tervezni az adott tevékenységhez szükséges feladatokat, azok elvégzésének szükséges munkafázisokat, részfeladatokat. Minden feladatokhoz szükséges hozzá rendelni időkereteket, amely az adott feladat elvégzéséhez szükséges időt jelenti, emellett meg kell határozni a feladat elvégzéséhez szükséges tudást, kompetenciákat.

Forgótőkeigény tervezése során azokat az anyagszükségleteket vesszük számba, amely a vállalat működése során folyamatosan igénybe vett eszközök. Ezen forgóeszközök főbb

csoportjai a készletek, követelések, értékpapírok és pénzeszközök. A forgóeszközök körforgása révén zajlik a termelési folyamat, mely biztosításához elengedhetetlen, hogy a forgóeszközök különböző csoportjai egyidejűleg és párhuzamosan létezzenek. A forgóeszközökön belül a készletek dominálnak, így a készletgazdálkodás színvonala alapvetően befolyásolja a gazdálkodás eredményességét.

1.4.7. Pénzügyi terv

A vállalkozásban zajló reál- és nominálfolyamatok közötti szoros kölcsönhatások miatt a pénzügyi menedzsment nem nélkülözheti a stratégia végrehajtásához kapcsolódó befektetési és finanszírozási döntések hatásának megvizsgálását és számszerűsítését. Ezen folyamatot nevezzük pénzügyi tervezésnek melynek az eredményét számszerűsített formában pénzügyi tervnek nevezünk. Brealey és Myers (2005) szerint a „Pénzügyi tervezés nélkül a vállalat fekete doboz.” Egyaránt nagyon fontos a vállalat külső és belső érintettjei számára, hogy megbízható információkkal rendelkezzen a tisztánlátás céljából.

A pénzügyi terv célja a vállalkozás részletes pénzügyi előrejelzést mutasson a tervezett tevékenységgel kapcsolatban. A pénzügyi terv a vállalat jövőbeli vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét igyekszik bemutatni addig az üzleti terv egyéb része a vállalat környezeti jellemzőit írja le.

A pénzügyi terv elkészítése során olyan kérdésekre szükséges a lehető legpontosabb választ adni, mint a tervezett árbevétel, a termelési költségek típusa és nagysága, az erőforrások költségei, valamint a beruházás kivitelezése és költségei. Ezen részeket mind külön kell megtervezni és pontosan számszerűsíteni. Fontos, hogy ezek a részlettervek szorosan összefüggjenek, és ezáltal hatással vannak egymásra.

A pénzügyi tervelkészítéséhez a következőképpen csoportosítanám:

- Eredménykimutatási előrejelzés
- Mérlegterv
- Cash flow terv
- Beruházási terv
- Egyéb pénzügyi mutatók

Egy üzleti terv elkészítése során ajánlatos a pénzügyi tervet legalább 3-5 évre előre megtervezni. Ez tartalmazza az összes résztervet, mint például az eredménykimutatási előrejelzést, a mérlegtervet, a cash flow tervet, a beruházási tervet és egyéb pénzügyi mutatókat. Ennek célja, hogy mérhető legyen a vállalat működése és jövedelmezősége.

Eredménykimutatási előrejelzés

Az eredménykimutatási előrejelzés célja a vállalat lehető legpontosabban meghatározható eredményének számszerűsítése. Az eredmény kimutatás lényegében összefoglaló kimutatást készít a vállalat összes jövedelméről és költségeiről. Ezen tételsorokat csoportosítva kerül bemutatásra (például az árbevétel, vagy a bérköltségek) és azokat lehet elemezni. Eredmény kimutatás elemei:

11. táblázat: Eredménykimutatás főbb elemei

(Forrás: saját szerkesztés)

Főbb elemek	Tételek és az eredmény kiszámításának módja
Működési jövedelem	- Árbevétel - Készletváltozás - Saját termelésből származó aktivált bevétel - Egy működési bevételek
Működési költség	- Anyagköltségek - Bérköltségek- - Értékcsökkenés - Egyéb működési költségek
Működési eredmény	Működési jövedelem - Működési költség
Pénzügyi jövedelem	Pénzügyi bevételek
Pénzügyi költség	- Kamatjellegű kiadások - Egyéb pénzügyi ráfordítások
Pénzügyi eredmény	Pénzügyi jövedelem - Pénzügyi költség
Bruttó eredmény	Működési eredmény + Pénzügyi eredmény
Jövedelmi adó	Bruttó eredmény x Jövedelmi adókulcs
Nettó eredmény	Bruttó eredmény - Jövedelmi adó

Mérlegterv

A vállalat mérlege a vállalat vagyoni helyzetét mutatja be egy adott időpontban. A mérleget két részre osztjuk az eszközökre és a forrásokra. Az eszközöket csoportosíthatjuk befektetett eszközök és forgóeszközök, míg a forrásokat hosszú lejáratú kötelezettségek,

rövidlejáratú kötelezettségek, saját tőke, illetve aktuális és előző pénzügyi év eredménye. A mérleg eszközök összesen és források összesen egyenlő kell legyen.

A mérlegterv lényege, hogy az üzleti tervben tervezett évekre a vállalat vagyoni helyzetének változását mutassa be.

12. táblázat: A mérleg főbb elemei

(Forrás: saját szerkesztés Számviteli törvény alapján)

Ssz	Kategória	Ssz	Kategória
I	Befektetett eszközök – nettó (1-2)	III	Éven belüli fizetendő tartozások (6+7+8)
1	Befektetett eszközök - bruttó	6	Hitelintézeteknek felvett kölcsönök és tartozások
2	Felhalmozott értékcsökkenés	7	Kereskedelmi adósságok
II	Forgóeszközök összesen (3+4+5)	8	Egyéb adósságok, beleértve az adó- és társadalombiztosítási adósságokat is
3	Készletek	IV	Egy évnél hosszabb időn belül fizetendő adósságok (9+10+11)
4	Követelések	9	Hitelintézeteknek felvett kölcsönök és tartozások
5	Bank és Kassza	10	Kereskedelmi adósságok
		11	Egyéb adósságok, beleértve az adó- és társadalombiztosítási adósságokat is
		V	Beruházási támogatások
		VI	Saját tőke összesen (12+13+14)
		12	Saját tőke
		13	A pénzügyi év eredménye
		14	Előző pénzügyi év eredménye
Összesen Aktívák (Eszközök) (I+II)		Összesen Passzívák (Források) (I+II)	

Cash flow terv

A gazdálkodást három tevékenységi csoportra oszthatjuk: a működés, a befektetés és a finanszírozásra. A működés a vállalkozás alapvető jövedelem szerzési tevékenységét értjük, a befektetési tevékenység alatt értjük a különböző eszközök beszerzési és értékesítését és a finanszírozási tevékenység, amely során változások történnek a saját és idegen tőke szerkezetében. Ezekre a cash flow kimutatás tud választ adni, hogy az adott időszakban bekövetkezett be- és kiáramló pénzeszközök milyen változásokat jelent a vállalkozás pénzeszköz állományában.

13. táblázat: Cash flow főbb elemei

(Forrás: saját szerkesztés)

I. BERUHÁZÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI TEVÉKENYSÉG	
Összes pénzbevétel (hitelek, projekt finanszírozás, támogatások) Beruházásokból származó teljes pénzkirámlás Finanszírozásból származó összes pénzkirámlás Befektetési és finanszírozási tevékenységből származó pénzáramlás	
II. MŰKÖDÉSI TEVÉKENYSÉG	
Összes működési pénzbevétel Működési tevékenységgel kapcsolatos kifizetések, beleértve a HÉA-t Bruttó pénzforgalom a jövedelemadó/forgalom és HÉA kiigazítás előtti kifizetések Adók és illetékek kifizetései/bevételei Összes kifizetés, kivéve a működéssel kapcsolatos kifizetéseket Működési tevékenységből származó cash flow	
III. PÉNZFORGALOM (CASH FLOW)	
Az időszak nettó cash flow-ja Az előző időszakban rendelkezésre álló pénzeszközök Az időszak végén rendelkezésre álló pénzeszközök	

Beruházási terv

A beruházás alapvetően közgazdaságban a valamilyen fejlesztést, bővítést érthetjük, mely a vállalkozás működési kapacitás növekedést eredményez és a hosszútávú működésének javulását eredményezi.

A beruházási terv lényeges kérdése az, hogy milyen és mekkora erőforrás igényű beruházást lehet megvalósítani egy adott időszak alatt, amely a vállalkozás működésének kárára nem megy, hanem a jövedelem növekedését eredményezi. A beruházási terv arra tud válasszal szolgálni, hogy a vállalkozás mikor indítsa el a fejlesztést, pénzügyi értelemben véve milyen formában és meddig szükséges azt megvalósítani.

A beruházási tervben lehet meghatározni azokat a kritikus pontokat, ahol döntéseket szükséges meghozni egy beruházás elkezdése, folytatása vagy éppenséggel leállítása felől.

Egyéb pénzügyi mutatók

A különböző pénzügyi mutatók elősegítik a vállalkozás vagyonának és működésének elemzését és ezáltal elősegít kialakítani teljes képet a vállalkozás pénzügyi és jövedelmezőségéről. Pénzügyi mutatók:

Likviditási mutató

Pénzügyi helyzetelemzés során a vállalkozás pénzügyi egyensúlyának fennállását, az eszköz- és forrásszerkezetének összetételének összehasonlítását teszi lehetővé a likviditási mutató. Ezen elemzés során azt vizsgáljuk, hogy a vállalkozás eleget tud-e tenni időben a fizetési kötelezettségeinek.

Az általános likviditási mutató a forgóeszközök és a rövid lejáratú tartozások hányadosát vizsgálja, beleértve a készleteket és követeléseket is, amelyek lassabban válthatók készpénzre. Ez a mutató a vállalat rövidtávú fizetőképességét mutassa. A mutató értéke kisebb mint 1 akkor fennáll a fizetőképesség veszélye, ha 1 fölött van akkor elfogadható, de az a legideálisabb, ha 1,5 körüli. Ha ez a szám nagyon magas akkor a jövedelmezőségének romlását jelezheti, mert az eszközök nincsenek kellőképpen kihasználva. (Otto H. J. – Oestreicher A., 2000.)

Eladósodottsági mutató

Az eladósodottsági mutató a vállalkozás elemzése során az eladósodottságának nagyságát jelzi. Ezen mutató az összes eszköz értékéhez viszonyítottan vizsgálja az idegen források nagyságát, amely százalékos értéke az eladósodottságának arányát mutatja meg. Ezen mutató, ha eléri a 70%-ot akkor már nem mondható jónak.

$$\text{Eladósodottsági mutató} = \text{Idegen tőke} / \text{Eszközök összesen}$$

Azok a vállalkozások, amelyek magas saját tőke aránnyal rendelkeznek, általában kevesebb hitelt vesznek igénybe, így nagyobb mozgásterük van a jövőbeli finanszírozási szerkezetének kialakításakor. Minél magasabb a sajáttőke arány, annál kisebb a pénzügyi kockázat.

$$\text{Eladósodottsági fok} = \text{Saját tőke} / \text{Idegen tőke}$$

(Otto H. J. – Oestreicher A., 2000.)

Jövedelmezőségi mutatók

A jövedelmezőségi mutatók a vállalkozás eredményességét vizsgálja. Ezen vizsgálat során a sajáttőke hozamát a ROE mutató adja meg, mely egységnyi sajáttőke értékkel előállított adózott eredményt mér.

$$\text{ROE} = \text{Adózott eredmény} / \text{Saját tőke}$$

A ROA mutató az eszközarányos jövedelemteremtő képességre válaszol az összes eszközre nézve.

$$\text{ROA} = \text{Adózott eredmény} / \text{Összes eszköz}$$

(Felföldi et al, 2013)

1.4.8. Kockázatértékelés

Kockázat elemzés során azt vizsgáljuk, hogy hogyan hat bármilyen változás az üzleti tervben megtervezetkekhez képest. Ezen kockázat elemzés egyik módszere a szcenárió-elemzés,

amely a kritikus paraméterek változását veszi figyelembe és az alapján készül el a elemzés mellett egy optimista és egy pesszimista elemzést. Ezen vizsgálat segítségével egy-egy változó érték hatásait tudjuk tanulmányozni.

1.4.9. Üzleti terv kontrollingja

Kontrolling egy olyan vezetési eszköz mely a tervezés, ellenőrzés, értékelő, koordináló rendszer mely segítséget nyújt a kitűzött célok eléréséhez vezető út nyomon követését, időben észrevenni a változásokat és arra reagálni. Az üzleti terv kontrollingja alatt az elkészített üzleti terv célkitűzéseinek megvalósításának nyomon követésére használt vezetésirányítási eszköz.

A kontrolling használata során a vállalat a az üzleti tervben kitűzött célok és részcélok folyamatos nyomon követését szolgálja, lehetőséget biztosítva arra szükség esetén az időben történő közbeavatkozást. Ez úgy történhet meg, hogy a terveket folyamatosan a megvalósult eredményekkel összehasonlítjuk és a tevékenységre negatívan ható eltérések esetén korrigáljuk.

2. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)

A Boldog Özséb Ifjúsági Ház üzleti tervének elkészítéséhez végzett kutatásom során igyekeztem a lehető legjobban elsődleges információkra és tapasztalatokra építeni a dolgozatomat. Témaválasztásom után első lépésként azon kezdtem gondolkodni, hogyan közelítsem meg az üzleti terv elkészítését, és melyek legyenek azok a konkrét lépések, amelyeket követek.

Első lépésként megfogalmaztam azon kérdéseket melyekre a dolgozatban kerestem a választ, vagyis egyházi intézménynek lehet-e gazdasági tevékenysége és ha igen akkor milyen körülmények között. Ezt követően elkezdtem a szakirodalom felkutatását és annak értelmezését. Ezeket három részre csoportosítottam:

- Üzleti terv elkészítésének szakirodalmának elkészítése
- Romániai jogszabályok melyek ide vonatkoznak
- FIF stratégiájának újra olvasása és a lelkeszség által rendelkezésre álló adatok elemzése

Ezen kutatás legnehezebb és legidőigényesebb részét a román jogszabályok fordítása és értelmezése jelentette, mert sajnos a nyelvi készségek a leggyengébb pontom. Szabályozások olvasásakor felmerülő kérdésekre bevontam olyan közgazdász szakembert akik ezen a területen dolgoznak (intézményvezetéssel, könyveléssel).

Ezzel párhuzamosan készült az üzleti terv pénzügyi elemzéseim melyhez az adatok egy részét a lelkeszségtől kaptam, másik részét az üzleti terv részeinek kigondolása, elemzése során gondoltam végig és fogalmaztam meg.

Az üzleti terv konkrét elemzése során az általam elgondoltakat a lelkeszség munkatársaival is átbeszélve igyekeztem megfogalmazni.

A kialakult üzleti tervben szcenárió elemzéssel kerestem arra választ, hogy milyen helyzet alakulhat ki abban az esetben, ha nem a tervezettek alapján működik, vagy ha jobban teljesít akkor milyen irányba kellene tovább menni.

Végezetül a következtetések alapján konkrét javaslatokat fogalmaztam meg a FIF vezetőjének a Boldog Özséb Ifjúsági ház üzemeltetésével kapcsolatosan.

3. Eredmények és értékelésük (megvitatás) - Üzleti terv konkrét megfogalmazása

3.1. Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség bemutatása

Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség a Gyulafehérvári Római Katolikus Érsekség alegysége, amely a 489/2006 számú romániai törvény alapján önálló jogi személyisége rendelkezik. Hivatalos képviselőjét a Gyulafehérvári Római Katolikus Érsekség vezetője, vagyis az egyházmegye érseke nevezi ki.

A Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség küldetés nyilatkozatában a következőképpen fogalmazza meg:

„Küldetésünk: A Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség (továbbiakban FIF) a gyulafehérvári Főegyházmegye területén az ifjúság-pasztorációt koordináló szervezet. Az egyházmegyénk területén élő 14-30 év közötti római katolikus felekezetű fiatalokat meghívjuk arra, hogy öntudatos, hitüket megélő, a társadalomban hivatásukat felelősségteljesen vállaló felnőttekké váljanak.” (FIF, 2021)

„Jövőképünk: A Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség aktívan hozzájárul ahhoz, hogy szárnyai alatt az egyházmegyében lévő minden egyes katolikus fiatal (kulturális és nemzeti hovatartozástól függetlenül) életét a keresztény értékek szerint élje, és esélyt kapjon a plébániáján otthonra találni, ahol ifjúsági közösségben megélheti Isten szeretetét.” (FIF, 2021)

A Küldetés nyilatkozatból fakadóan a FIF tevékenységi körébe tartozik rendezvények és lelki tartalom biztosítása az egyházmegye fiataljai számára, amelyet programok, képzések szervezése, segédanyagok készítése, ifjúsági kisközösségek hálózatának kiépítése és fenntartása által igyekeznek megvalósítani.

Mindezt úgy szeretnék elérni, hogy lehetőséget biztosítanak személyes találkozásra Istennel, és igényt ébresszenek a fejlődésre, önismereti növekedésre. Ezt a személyes példa és tapasztalati tanulást útját használják fel. Mindezt rendezvények, képzések szervezése, közösségek építése és szövetségbe hívás által valósítják meg, amelyek bevezetik a fiatalokat a szentségi életbe. A szolgálatot hitüket megélő fiatal önkéntesek, ifjúsági lelkészek és papok bevonásával végzik. Keresve az együtt működés lehetőséget keresztény ifjúsági szervezetekkel, lelkeségi mozgalmak ifjúsági szolgálataival, illetve szerzetesi közösségekkel.

A kitűzött célok elérésének érdekében több program kerül megszervezésre, köztük a legnagyobb a 14-20 éves fiatalokat megszólító nagytábor jellegű esemény, a Csíksomlyói Ifjúsági Találkozó, amelyen az egyházmegyéből 500-800 fiatal vesz részt. A 20 évesnél nagyobb fiatalok számára a nyár végén megrendezésre kerülő program a Nézőpont Keresztény Nyári Szabadegyetem mely az egyetemista korosztályúakat szólítja meg leginkább. A nyár első felében kerül megszervezésre egy preevangélizációs rendezvény, melynek neve Lazulós, amely olyan középiskolás fiatalok számára szól, akik távol vannak az egyháztól. Ezen túlmenően Légy Tűz! elnevezésű ifjúsági szentségimádás mely az egyházmegyében különböző helyszíneken kerül megrendezésre. Az plébániákon működő ifi- és zenecsoporthoz leendő vezetői egy 7 hétvégés vezetőképzésen vesznek részt, amely a helyi közösség vezetői utánpótlását igyekszik biztosítani. A képzést Teljes Szívvel vezetőképzésnek lett megnevezve. Ezek a programok 200-300 önkéntes fiatal, egy éven át tartó szervezési munkája által valósulnak meg, ezért őket az adott feladatra több szervezői hétvégén keresztül készítjük fel.

2018-2022 között megálmodásra, megtervezésére majd felépítésre került egy Ifjúsági Ház melyet 2022. december 3-án Dr. Kovács Gergely érsek úr áldott meg és amely a Boldog Özséb Ifjúsági ház nevet kapta.

„A Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség azzal a céllal építette ezt a házat, hogy minél több keresztény értékrendű, fiataloknak szervezett program otthona lehessen, mindezt a természetben, távol a várostól. Boldog Özséb története mintaként szolgál nekünk, hogy a fiatalokat hosszabb-rövidebb időre egy szeretetközösségbe hívjuk, és a lelkükben égő kis lángok találkozása során tüzes fénynyalábok keletkezzenek, lángoljanak egyházmegyénkben.” (fif.ma/ifjusagi-haz)

A ház elkészültétől kezdve a lelkészség feladata, hogy a Boldog Özséb Ifjúsági Házat jó gazda módjára kezelje, programokkal megtöltse és fenntartsa. Így a lelkészség által szervezett programok többsége az ifjúsági házban kerül megrendezésre.

Ahhoz, hogy a Boldog Özséb Ifjúsági Ház fenntartató és fejleszthető legyen, fontos szempontnak látom azt, hogy legyen egy üzleti terve, amely segít a biztonságos üzemeltetésben és amely elkészítésének segítségével a kritikus pontokat is fel lehet tárni.

3.2. Boldog Özséb Ifjúsági Ház küldetésnyilatkozata

Üzleti terv elkészítéséhez és az irányvonalak meghatározásához fontos az irány meghatározása, az intézmény és tevékenységének küldetésnyilatkozata. Az előző oldalakon már írtam a FIF küldetésnyilatkozatáról, amely a Boldog Özséb Ifjúsági Ház küldetésének fontos része hisz a lelkészség koordinálja működését, mégis fontosnak tartom a külön

megfogalmazni a ház küldetésnyilatkozatát mely bele illeszkedik a lelkeszség küldetés nyilatkozatába.

Víziója

A Boldog Özséb ifjúsági Ház elsődleges opcióként van jelen az Egyházmegyei ifjúsági rendezvények szervezői számára, mint lehetséges helyszín.

Küldetés

A Boldog Özséb ifjúsági Ház aktívan hozzájárul ahhoz, hogy a Gyulafehérvári főegyházmegyeiben minőségi és igényes rendezvények segítsék a fiatalok fejlődését és Isten felé növekedését.

3.3.Külső és belső környezeti elemzés

Az üzleti terv elkészítésének fontossága és érdekessége abban rejlik, hogy az ifjúsági ház működésének elsődleges célja az egyházmegye fiataljai számára nyújtandó program helyszínének biztosítása és nem pedig a profitszerzés. Mind ezt szem előtt tartva mégis fontos valamilyen szinten üzletileg rátekinteni, hiszen a ház fenntartásának olyan fix költségeit fedezni kell. Ezen többlet költségek nem mehetnek a lelkeszség működésének rovására, sőt, annak munkáját elő kellene segítse.

Tehát az Üzleti terv célja, hogy a Boldog Özséb Ifjúsági Ház működéséhez és fejlesztéséhez, azaz az aktuális és a jövőben felmerülő költségeket kifizetésére meglegyen a fedezet. Ezen tervezés első fázisa a külső és belső környezeti elemzés.

3.3.1. Makrokörnyezeti elemzés

Makró környezeti elemzéshez a PESTEL elemzést használom, ahol a megvizsgálom, hogy milyen hosszútávú tendencia lelhető fel, amelyekhez alkalmazkodnunk szükséges. Mindehhez megvizsgáltam a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi szempontok alapján, hogy mi az, ami hatással van a lelkeszség és közvetlenül a ház működésére, amihez alkalmazkodnunk szükséges és mire nincs befolyásunk.

Politikai környezet szempontból:

- 2024-es esztendő befolyásol minket a helyhatósági választások eredménye, mert ettől függhetnek a pályázati prioritások, támogatási lehetőségek is.
- Szomszédban zajló háború minket ért hatásai, gondolok az árak változására, a politikai vezetők nyilatkozataira és azon nyilatkozatokból a személyek biztonsági érzésére. Ami háztartásonként tartalékolást is jelenthet, illetve jobban megfontolt vásárlások.

- Az Európai Unió szankciós politikája Oroszországgal szemben, és az Ukrajnai mezőgazdasági termékek szembeni politikája hatással van a mindennapi termékek árára.
- Magyar állami vezetése általi prioritások a támogatások területén. Itt gondolok egyházi intézmények és szervezetek programjainak támogatására mely indirekt módon befolyásol, mint programhelyszint biztosító ifjúsági házat. E mellett még a direkt támogatás esetén is mint infrastrukturális fejlesztési lehetőségek szempontjából.
- Az egyházmegye tervei és iránymutatásainak beépítése a működésbe.

Gazdasági környezet szempontból:

- A gazdasági élet természetes velejáró része az infláció, amely a pénz romlását jelenti és ami befolyásolja az árakat. az elmúlt 3-4 évben az infláció változás olyan hirtelen volt, amit előre nem lehetett jelezni. Ez hatással van a gazdaság működésére, ami az árfolyam változás is befolyásolja. Mi esetünkben, ha magyarországi csoport érkezik és félévvel korábban forintban történő megállapodás lehet sokkal kevesebbet ér a kifizetés pillanatában mint a megállapodás pillanatában.
- A gazdaságra egyik nagyban befolyásoló hatás a szomszédban zajló háború amiben a nyersanyag azaz kőolaj származékok árak emelkedését vont maga után és ez az üzemanyag árakban is megjelenik, ami a termékek és szolgáltatási árakba is beépül.
- A lakosság fizetőképességének aránya: a szolgáltatás, amit nyújtunk az nem tartozik a mindennapi alapszükségletek közé. Ha a fogyasztói kosár árának aránya túl magas lesz a fizetéshez képest, akkor a lakosság hajlamos lemondani azokról a szolgáltatásokról, amelyek nem elengedhetetlenek számukra.
- Banki kamatlábak alakulása, a pénzeszközök időközi lekötése szempontjából.
- Egyházak számára is érvényes pályázati lehetőségek kihasználása programokra illetve a beruházásokra. Ez lehet a Hargita Megye Tanácsa, EU-s támogatási források, Napelem rendszer pályázatok, egyházi kötődésű intézmények pályázati lehetőségei.
- Magyarország kormányának programok és beruházások támogatásainak lehetősége a ház fejlesztésére.

Kulturális és társadalmi környezet szempontból:

- A célcsoport nagyrésze rurális környezetben él, ami befolyásolja az eljöveteleket, értem ez alatt az érzékenységet is.
- Elsősorban csoportos tevékenységek számára épült a hely, ezért a csoportos programok szervezői viszonyulása nagyban befolyásolja, hogy visszatérő vendégek lesznek-e.
- Római Katolikus értékrend és a szakrális tér iránti igény is hatással van a célcsoport kialakulására.
- Célcsoport élethelyzeti sajátosságai, mint például iskolai év szerkezete

Technológiai környezet szempontból, ami

- A megújuló energia elősegítheti a költségek csökkentését mind például a Napelem rendszerek, víz és szél erőművek segítségével termelt energia.
- Elektronikus autók elterjedése, aminek beszerzésével a környezet szennyezésén túlmenően költséghatékonyságra is lehet törekedni.
- Digitális társadalom elvárásai – internet lefedettség sokat számít a minden napokban egyén mindennapjaiban. A Ház szempontjából fontos, hogy legyen internet lefedettség annak érdekében, ha a csoport számára szükséges, elérhető legyen.
- Kommunikációs csatornák változása és fejlődése. Az elmúlt évtizedben nagy fejlődésen ment át a internet robbanása, a közösségi médiák elterjedése, és ezen a területen további változásokra lehet számítani. Fontos napirenden lenni ezzel, hogy főleg az ifjúsággal a kapcsolatot tudjuk fentartani.
- Konyha technológia – legújabb korszerű túlnyomó részt elektronikus eszközökkel biztosítani az étkeztetéshez szükséges ételek megfőzését. Saját napelemrendszerrel termelt áram segítségével csökkenthetjük a költségeket.
- Fizetési eszközök technológiai fejlődése (bankkártya) az elmúlt időszakban nagyot fejlődött és az állami szándék is a készpénz fizetésről a banki kifizetések felé tereli a lakosságot, ezért ennek meg kell felelni.
- Internet of things (szárító és mosógépek, fűnyíró, smarthome) – okos eszközök üzemeltetésben lehetőséget biztosít arra, hogy különböző munkálatokat automatizálni és ezáltal költségeket spórolni.

Természeti környezet szempontból, ami

- Az ifjúsági ház Szeltersz völgyében található, mely völgy a térerőt korlátozza, így a házban és közvetlen környezetében nincs jel, mely a programok szempontjából

előny annak köszönhetően, hogy a nagyvilág zajából segít kiszabadulni és jelenben lenni.

- A közelben található felszíni kőbánya, amely hétköznaponként dolgozik, amelynek van egy minimális zaja, ami nem zavaró, ellenben a tájképben látható.
- Alapvetően egy csendes környezetről beszélünk, ami az oda érkező vendégek számára egy feltöltődési lehetőséget biztosít.
- A völgyet erdők veszi körül ezért a vadálatok jelenléte – itt gondolok a medvékre – hatással tud lenni a vendégek biztonságérzetére.
- Az átlag hőmérsékleti befolyásolhatja a hely utáni igényt, hisz, ha hidegebb van kevesebbet mozdulnak ki az emberek, mind szépidőben.
- A völgyben sok természetes borvíz forrás található, amely vonzó lehet.

Jogi környezet szempontjából:

- Az ifjúsági ház üzemeltetése szempontjából is vonatkoznak az egyházi törvények hisz a FIF egy egyházi intézmény.
- A 82/1991-es számviteli törvény megszabja, hogy minden jogi személyiséggel rendelkező intézménynek kötelessége megszervezni a számvitelét, amelyet gyakorlatba ültetését a pénzügyminisztériumi 3103/2017-es rendelet szabályozza
- A 227/2015-ös adótörvénykönyv meghatározza a különböző tevékenység utáni adófizetési kötelezettséget, amelyet alkalmazni kell.
- A szálláshelyek és vendéglátással kapcsolatos rendelkezések figyelembe vétele, és alkalmazása.
- A FIF programjai megszervezését önkéntesekkel közösen végzi melyre az önkéntes törvény vonatkozik és amelyet ebben az esetben alkalmazni is szükséges.

3.3.2. Mikrokörnyezeti elemzés

Mikrokörnyezeti elemzés során három eszközt fogok használni, amely a Porter, a Stakeholder és a SWOT elemzés lesz. A Porter iparági verseny 5 tényezője alapján vizsgálom meg, hogy az ifjúsági ház működését mi befolyásolja. Majd a Stakeholder elemzés következik, ahol a személyek, csoportok befolyását, érdekeltségét igyekszem megvizsgálni. Ezt követően az eddig elvégzett elemzésekre alapozva a Boldog Özséb Ifjúsági ház SWOT elemzését álltom össze ami alapján egy akcióterv megfogalmazását igyekszem előkészíteni.

3.3.2.1. Porter elemzés

Új belépők fenyegetése

Az új belépők fenyegetésének vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy a belépési küszöb magas, mert a hely karakterét nézve az érzelmi elköteleződés magas mivel a célcsoport nagyon specifikus: római katolikus értékrendet és hitet megélő főleg fiatalok, melyek közösségben, csoportban szerveződve jönnek és amely csoportnak vezetője felelősséget vállaló klerikus vagy világi vezető.

Hasonló színvonalú és elsősorban az egyházmegyét szolgáló infrastruktúra építését nehéz lenne megvalósítani.

A hely nem turizmus jellegű, azaz nem az egyéni turisták szobafoglalására szolgáló egység, hanem nevelési aktív fejlődési helyet biztosító házként kíván teret biztosítani az oda érkezőknek.

A helyettesítő termékek fenyegetése

A helyettesítő termékek fenyegetésének vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy olyan alternatív tevékenységek lehetnek, amelyek egyrészt teret próbálnak biztosítani az önképzésnek, kikapcsolódásra, inkább egy specifikus területen és amely nem feltétlen az értékek mentén szerveződnek hanem élmények mentén. Ez által nyári szezonban lehet különböző fesztiválok, populáris tevékenységek, amelyek máshol kerülnek megszervezésre és melynek elsődleges célja, hogy a résztvevők náluk költsék el a pénzüket és nem pedig az egyén fejlődése. A fesztiválokon túl még lehet különböző specifikus online képzések mely az időt és az anyagi kereteket elvonja.

A vásárlók alkupozíciója

A vásárlók alkupozíciója egy nagyon izgalmas kérdéskör. Egy szempontrendszer szerint az egyházakban hitüket élők, akik gyakran pénzügyileg szűkölködnek, nehezen engedhetik meg maguknak, hogy jobb körülményeket biztosító helyen rendezvényt szervezzenek. Ennek következtében a programszervezők erős alkupozícióval bírnak, és nehezen lehet tőlük magasabb árat kiharcolni. Másrészt az elmúlt 10-15 évben a lakosság életszínvonala jelentősen javult, és létezik egy polgári társadalmi réteg, amely hajlandó többet fizetni magasabb minőségű szolgáltatásokért annak érdekében, hogy igényesebb körülményeket biztosítson. Ennek a rétegnek a megszólításával a jövőbeli vásárlói kör bővíthető.

Kiknek szól, prioritási sorrendben:

- Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkézség rendezvényeinek, Rétegpasztorációk rendezvényeinek a Gyulafehérvári egyházmegyéből,
- Civil szervezetek által szervezett keresztény értékrendű ifjúsági rendezvények,

- Táborok, osztálykirándulások, készségfejlesztő rendezvények elsősorban fiataloknak,
- Katolikus rendezvények, lelkigyakorlatok, képzések,
- Egyéb képzések, konferenciák, céges rendezvények

A szállítók alkuereje

Szállítókat szolgáltatásaik alapján célszerű alkuerejük szerint csoportosítani. Ha elsősorban szállást és étkezést biztosítunk, akkor az érkező csoportok szervezőit szállítónak is tekinthetjük. Számukra érdemes kedvezményes árat és kényelmi szolgáltatásokat biztosítani annak érdekében, hogy elégedetten távozzanak a házból a program végén. Ebben a szegmensben magas alkupozícióról beszélhetünk, mivel számukra is előnyös, ha a szolgáltatások megfelelő színvonalon és kedvezményesen állnak rendelkezésre.

Másik kategória a különböző alapanyagok beszerzését biztosító vállalkozások. A szükséges alapanyagok területén több különböző vállalkozás található, akik közül lehet választani.

Harmadik terület az étkeztetés területe, mert a ház jelenlegi infrastruktúrában nem képes étkeztetést biztosítani ezért azt rendelni szükséges.

Az egy olyan megbízható partnerre van szükség, aki képes stabilan biztosítani. Olyan vállalkozás szükséges, hogy legyen aki képes akár 50 fő számára 24-48 órán belüli foglalás esetén is, biztosítani az ételt. Ezért fontos szempont, hogy stabil, megbízható és a ház értékrendjével azonos legyen és ezáltal ő is érdekelt legyen abban, hogy a ház jól üzemeljen.

A versenytársak, illetve a velük folytatott verseny

A versenytársak elemzése során arra a következtetésre jutottam, hogy a programok specifikus karakteréből eredően a turizmusban tevékenykedő panzióknál nagyobb létszámú helyről beszélünk és hogy csoportos tevékenységek jellegéből fakadóan nem azonos a célcsoport, mert a panziók jellegzetesen a turizmusban egyéni foglalásokkal foglalkoznak illetve kisebb csoportokkal. Versenytársként olyan szálláshelyekről beszélhetünk, akik azonos célok mentén tevékenykednek.

3.3.2.2. Stakeholder elemzés

Stakeholder elemzés során az ifjúsági ház belső és külső érintettjeit vizsgáljuk meg. Belső érintettek a tulajdonos, a vezetője és munkatársak, míg a külső érintettek a vevők, szállítók, finanszírozó, versenytársak.

Tulajdonos érdekeltségében, elvárásaiban benne van, hogy az egyházi értékrend és szabályoknak feleljen meg, legyen elképzelés/terv az ifjúsági ház működtetésére, amely önmagát fenntartja önmagát és az egyházmegyében mindenki számára elérhető.

Ház vezetőjének érdekeltségében, elvárásaiban az egyházi értékrend szerinti stabil működés legyen biztosított, legyen kiszámíthatóság és leszögezett keretek, legyen rugalmasság, versenyképes bérezés, legyen lehetőség szakmai fejlődésre, tovább képzésekre. A munkavállalók számára fontos tudni, hogy jól működik-e a ház és hogy ez által biztosított a munkahelye, legyen jó körülmények és versenyképes bérezés, szakmai fejlődésre lehetőség.

Vevők érdekeltsége, hogy megfelelő minőségű, tiszta hely, kényelmes ágyak, frissesség, modernéget sugallja, amelyben a programok megszervezése jó körülmények között megvalósítható. Legyen rugalmasság és segítőkészség a vendéglátó részéről. Fontos kapcsolni jelenléte az otthonos és fiatalos légkör.

Szállítók számára fontos, hogy megbízható és kiszámítható legyen, az ifjúsági ház vezetése időben, fizessen a szolgáltatásokért. Az éves rendelt mennyiség volumene, rugalmasság a komplexebb kérésekre a jó és operatív együtt működésre és fontos szempont a hűség.

Az ifjúsági ház létrejöttéhez elengedhetetlen volt egy olyan finanszírozó jelenléte, akinek célja az egyházmegye ifjúságpasztorációjának támogatása volt, és aki pénzügyi támogatást biztosított a ház felépítéséhez. Az ő érdekeltsége, hogy a beruházás a szellemi és lelki értelemben megtérüljön, vagyis folyamatosan legyenek olyan programok, amely ennek a célnak az elérését szolgálja, az is fontos hogy a ház üzemeltetése működőképes és önfenntartható legyen és a bele fektetett források ne menjenek kárba.

Versenytársak alapvetően ellen érdekeltek ebben az esetben, hisz biztos vannak olyan csoportok, akik ő helyettük az ifjúsági házat választották és ezáltal jövedelemtől esnek el. Ami ezen érdeket kevésbé sérti, ha olyan új célcsoportokból érünk el csoportokat, akik alapvetően nem volt az ők vevőköriükben így nem rontjuk az ő üzleti érdeküket.

3.3.2.3. *SWOT elemzés*

SWOT elemzés elvégzése során megvizsgáltam a Boldog Özséb Ifjúsági Ház erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a SWOT elemzés elvégzését és abból következtetések levonását az elemzések végére hagytam, hisz ez az elemzés a korábban említett elemzések összefoglalóját is jelenti amelyből, lehet megfogalmazni fejlődési javaslatokat. Ezen javaslatokat a következtetések és javaslatok fejezetébe fogom beleépíteni, tárgyalni. Most nézzük meg az elemzést:

Erősségek:

- új épület, amely szép táj, természet közeli és csendes környezetben található
- Nincs térerő, ami segít kiszakadni a nagyvilág pörgéséből és jelen lenni
- Erős kapcsolati háló a lelkeszség és szervezetek között így még inkább, elérhető
- Rendelkezésre álló önkéntes bázis, akikkel dolgozni lehet a programok megszervezésében, amely a házban szerveződik
- egyházmegye pasztorális tervéhez kapcsolódva szerveződő programok a személyek elérésében
- Magas a belépési küszöb
- Értékközpontú rendezvények működése
- Szakmai fejlődési lehetőség, munkavállalóként és önkéntesként egyaránt

Gyengeségek:

- Nincs olyan személy, aki a kommunikációt tudja vinni, folyamatos arculat menedzselésének a hiánya
- nincs POS fizetési, illetve adományozási lehetőség
- nincs saját üzemelő konyha, ami más szolgáltató számára kitettséget, függőséget okoz
- kevés olyan terem, ami kiscsoportos tevékenységekre alkalmas lehet

Lehetőségek:

- Pályázati lehetőségek
 - o programokra magyar állam, román állam, megyei tanács, amerikai és németországi egyházi támogatatok
 - o fejlesztésekre mind például napelemrendszer, konyhai berendezésekre (HORECA), amerikai és németországi egyházi támogatatok
- Az egyházak számára nyújtott törvényi keretek közötti adókedvezmények kihasználása
- Kulturális elit egyre inkább keresi a spirituális lehetőségeket, amely új célcsoportok elérése lehetséges, mint preevangélizációs terület
- Olyan programok és önképző tevékenységek mások által szervezése, amely a spirituális, lelki illetve más területeken segíti az embereket, például keresztény pénzkezelés a mindennapokban, ami lehet fiataloknak illetve fiatal családoknak, akik az önállóság területére lépnek.

Veszélyek:

- Szomszédunkban zajló háború, annak eszkalálásának veszélye, a gazdaságunkra gyakorolt hatása
- Felszíni kőbánya, amely némi zajjal jár a hétköznapi életben.
- Nincs az úton szentegyháza és az ifjúsági ház között mindenhol aszfalt ami csoportok távol maradását jelentheti.

3.4. Marketing terv

Első és legfontosabb lépésként az elérendő cél megfogalmazása, amely a ház víziója és küldetésével összhangba azt szeretnénk elérni öt év múlva Boldog Özséb ifjúsági Ház elsődleges opcióként legyen jelen az egyházmegyei ifjúsági rendezvények szervezői számára. Az éves kihasználtság ötödik év végére, azaz 2028 végére érje el a 35%-ot. A kitűzött cél megvalósítását az ifjúsági lelkesedés és azon belül is a ház vezetésének irányításával érendő el.

Célcsoport meghatározásakor már a ház építésekor megfogalmazásra került, vagyis az egyházmegye ifjúság pasztorációjának helyet adó ifjúsági ház legyen. Ezen célkitűzés alapján a célcsoportok kerültek megfogalmazásra:

- Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkesedés rendezvényeinek,
- Rétegpasztorációk rendezvényeiknek a Gyulafehérvári egyházmegyéből,
- Civil szervezetek által szervezett keresztény értékrendű ifjúsági rendezvények,
- Táborok, osztálykirándulások, készségfejlesztő rendezvények elsősorban fiataloknak,
- Katolikus rendezvények, lelkigyakorlatok, képzések,
- Egyéb képzések, konferenciák, céges rendezvények,

Árpolitika megtervezésekor figyelembe kell venni, hogy a házba eljövő személyek 90-95%-a csoportos tevékenységekből van. Két fő szempont kerül megfogalmazásra amiből az egyik a költség alapú árazás, míg a másik szempont a kereslet alapú árazás. A két különböző árazást megközelítő szempontok összehangolását úgy lehet elképzelni, hogy van egy alapár amelyet befolyásol a csoport nagysága és az egy szobában alvó személyek száma, ezen koncepció a kereslet alapú árazás.

Ár kategóriák:

- csoportlétszám: 1-14 fő, 15-39 fő, 40+ fő
- egy szobában alvó személyek száma: 1 személy, 2-3 személy, 4+ személy

Kedvezmények:

- Egyházi és partner szervezeteknek
- Ha nem kér törölközőt (hoz magával)
- Ha nem kér ágyneműt (hoz magával hálósákokat)

Nincs kedvezmény pünkösdi búcsú hetén és Szilveszterkor.

Étkezési árazás meghatározása az ételt biztosító szolgáltató + 5-10% fuvarozási és eszközök használatára.

Egyéb különleges igények esetén egyedi árak érvényesek közös megegyezés alapján.

A következő szezon árai minden év március 31-ig kerülnek meghatározásra és érvényes aktuális év október 1-től következő év szeptember 30-ig.

3.5.Értékesítési terv

Az éves üzemeltetés szempontjából nézve a működési tervezési évet aktuális év októberétől a következő év szeptember végéig szükséges tervezni. Ez igazodik a célcsoport életritmusához, vagyis a tanévhez és a vakációkhoz. Ebből eredően a lefoglaltság túlnyomó részt hétvégék és a vakációk közben teljes héten, ezen kívül még a tanévben iskola másként és zöld hét programok, amely leginkább a modul közötti vakációkhoz igazítanak. Ide még kiemelt időszak a szilveszter és a pünkösdi búcsú.

A ház kihasználtságát programok szempontjából egyharmad részre kellene tervezni, ami azt jelenti, hogy az ott megszervezett programok egyharmad részét képezze az ifjúsági lelkészség saját programjai, egyharmad részt a Főegyházmegye intézményei által szervezett programok és egyharmad részt az egyéb szervezetek/intézmények által szervezett táborok, osztálykirándulások fődjék le.

Szállás díjak a következőképpen néz ki:

14. táblázat: Szállás díjak

(Forrás: saját munka)

Szállás díjak			
	1-14 fő	15-39 fő	40+fő
1 személy/szoba	130,00 RON	120,00 RON	115,00 RON
2-3 személy / szoba	100,00 RON	95,00 RON	85,00 RON
4-nél több személy/szoba	80,00 RON	75,00 RON	75,00 RON

Kedvezmények:

- Egyházi és partner szervezeteknek 15,00 RON
- Ha nem kér törölközőt (hozz magával) 10,00 RON

- Ha nem kér ágyneműt (hozz magával hálózsaát) 10,00 RON

A FIF feladata a saját 1/3 részre programok szervezése és ha a kereslet hiány van egy adott időszakban akkor oda olyan program szervezése, amely ezen hiányt valamilyen módon kompenzálni tudja.

3.6. Termelési terv

A termelési terv meghatározásakor jelen esetben szolgáltatás nyújtásának biztosítását kell megtervezni, annak módját. A szolgáltatás, amit a ház biztosít az a szállás és étkezés elsősorban ezen felül pluszba még programok megszervezésére is van lehetőség. Az erőforrás tervezése során bővebben érintve lesz az eszköz szükségek és azok működése.

Szállás szolgáltatással kapcsolatosan elvégzendő feladat a foglalás fogadása, rögzítése, kapcsolat tartása a csoportvezetővel. Majd megérkezéskor a csoport fogadása, vendéglátása és a felmerülő kérések lehetőség szerinti megoldása. A csoport elutazása után a ház takarítása, készletek feltöltése, kertmunkák elvégzése.

Étkezés esetén az ételek beszállítása, felszolgálat, majd elpakolás. Saját főzésű konyha esetén beszerzések, főzés, felszolgálat is hozzáadódik.

A ház működésének fedezeti pontját 33 %-os kihasználtsági szinten érhető el. Ami azt jelenti, hogy az 52 szálláshelyet megszorozzuk az év napjainak számával, ami lesz 100%-k és ennek a 33%-os használata során érjük el a fedezeti pontot. A költségekbe bele számoltam a napi üzemeltetési költségeket (villany, fogyóanyagok, bérköltségek stb.) illetve az ingatlan értékcsökkenését is.

15. táblázat: Szállás kihasználtság

(forrás: saját munka)

Szállás kihasználtság					
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
Teljes kihasználtság	18980				
szállás	1352	1421	1478	1523	1554
szállás kedvezmény 15 lej	3216	3377	3512	3618	3693
szállás kedvezmény 25 lej	1242	1305	1357	1399	1428
Tervezett szálláskihasználtság (fő)	5810	6103	6347	6540	6675
Tervezett szálláskihasználtság (%-ban)	30,61%	32,15%	33,44%	34,46%	35,17%
Kihasználtság növekedés		5,04%	4,00%	3,04%	2,06%

Az étkezés biztosítása az érkező csoportok 80-90%-a igényelni fogja.

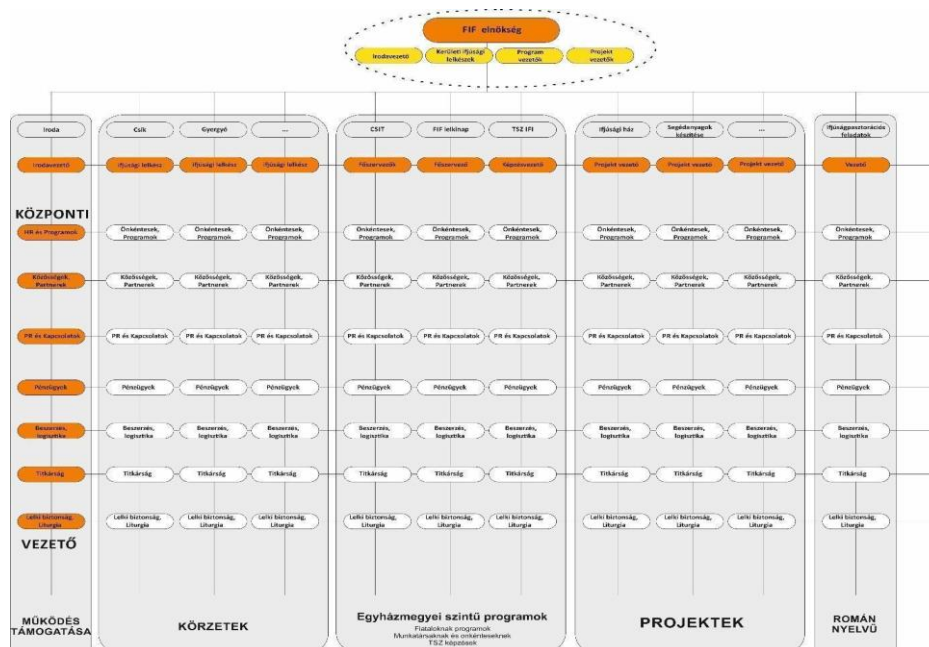
3.7. Szervezeti felépítés, működési terv (erőforrás kezelése)

Ebben a részben a szervezeti felépítéséről fogok beszélni mely strukturálisan is bemutatja, majd ezt követően az erőforrásokról, illetve éves működési tervről lesz szó.

A Boldog Özséb Ifjúsági Ház működésének és szervezeti felépítésének struktúrája szorosan beépül a FIF szervezeti struktúrájába. Mint már az előző fejezetben is említésre került az egyház működésileg egy divizionális szervezatként határozhatjuk meg, mint szervezeti struktúrát. Melyben a FIF az ifjúságpasztorációban végzett munkáját és programjainak megszervezését főleg önkéntesekkel kerül valósításra, mátrix jellegű szervezeti struktúrával, melyben az oszlopok a különböző részterületek, mint például az iroda, kerületi ifjúsági lelkészségek vagy egyházmegyei programok (pl. Csíksomlyói Ifjúsági Találkozó), amelyeknek vezetői felelnek az általuk vezetett terület céljának megvalósításáért, míg a vízszintes sorok a különböző szakmai feladatcsoportokat jelentik a FIF szervezeti felépítésében. Ennek lényege, hogy különböző nagyobb területek külön vannak választva és annak irányítását, összehangolását, illetve koordinálását az ifjúsági főlelkész látja át és ezen munkáját elősegíti a FIF tanács, akiknek szint felső rálátással rendelkeznek.

16. ábra: FIF szervezeti felépítés

(Forrás: FIF stratégia 2021-2024, 2021)



Ebben a struktúrában eleinte új projektek kategóriába került kijelölésre az elindulás és a működő üzleti modell kialakítása, majd ezt követően külön új területként jelenik meg a Boldog Özséb Ifjúsági Ház, mind programhelyszínként, amelyet üzemeltetni, karbantartani, fejleszteni

szükséges. Ezen a területen belül két részre lehet csoportosítani, ami a szállás, illetve étkeztetés szolgáltatás biztosítását jelenti.

A ház üzemeltetése során a szállás, mint szolgáltatás nyújtásban bele kell érteni a teljes ingatlan/telek karbantartását, illetve a megszálló vendégekkel kapcsolatos feladatokat. Az üzemeltetésben következő feladatokat szükséges elvégezni: ház koordinálása, vendégek fogadása; tisztítási, takarítási; karbantartási és kerti munkák.

Az étkeztetés szolgáltatás területén ellátandó feladatok az élelmiszer alapanyagok beszerzése, ételek megfőzése, felszolgálása. Mivel indulás pillanatában még nincs kész konyha ezért az étkeztetést catering szolgáltatással lehet megvalósítani, melyet idővel a ház által készült ételek kellene felváltsák.

A működéshez szükséges számvitel megszervezését pedig központilag az FIF irodai munkatársak rendezik, hisz a tevékenységének részt képezi.

A telek, azaz az udvar 70 ár-as terület melyen alapterületében 450 négyzetméteres két szintes épületről beszélünk. A földszinten található egy fogadótér, ahonnan nyílik 15-20 fő számára kényelmesen elférhető kápolna, egy 120 négyzetméteres terem melyet középen ketté lehet választani két kisebb teremre, található egy mozgássérült szoba és a közösségi térben tartózkodók számára illemhelyek külön kialakítva mozgássérültek számára is. Az épületbe való bejutás és a földszinten való közlekedés akadálymentesítve van. A nagy teremmel párhuzamosan került kialakításra a konyha, amely berendezésileg még felszerelésre várakozik. Az emeleten található 4-6 ágyas szobák, melyben mindegyiknek külön kialakított illemhely és zuhanyzó található, összesen 52 személy számára lehet szállást biztosítani. Az udvaron végig folyik egy ér, a telek határában pedig a Vargyas pataka. Kb. 15 személyautó számára alkalmas parkoló, jó nagy zöld térrel, ahol közösségi programokat lehet szervezni, többek között sátrazási lehetőség is van.

Az erőforrások részét képezi a humán erőforrás, mint fontos része a ház üzemeltetésének biztosítására. Erre szükséges személyzet eleinte 3 főt jelent, ami a szállással kapcsolatos feladatokat biztosítja, majd a saját konyha elkészültével további 3 személy szükséges az étkeztetés biztosítására.

3.8. Pénzügyi terv

A pénzügyi tervünk elkészítése során a korábban említett paraméterek mindegyike figyelembe lett véve és beépítésre került. Első szempont, hogy a jövedelem és költségek megtervezése során pénzügyi és a számviteli kalkulációk között eltérések lehetnek, hisz az

ifjúsági ház tényleges működésének jövedelem és költség oldalát igyekeztem megtervezni. Az érthetőség kedvéért az ifjúsági ház tulajdonosi és üzemeltetési intézménye azonos ezért az ingatlan értékcsökkenése a tulajdonos nyilvántartásában van, míg a fenntartása, karbantartása, illetve fejlesztése az üzemeltető dolga. Ahhoz, hogy az üzemeltetőnek legyen kerete a folyamatos fenntartása, karbantartása, illetve fejlesztése a ház értékének értékcsökkentését szükséges számolni, ami az üzemeltető nyilvántartásában jövedelemként fog megjelenni, nem pedig értékcsökkenési költségként. A másik ilyen, hogy az FIF mint üzemeltető a házban szervezett saját rendezvényei nem szolgáltatásként jelenik meg hanem a lelkeszség küldetése szerinti nonprofit tevékenység. Míg más egyházi és nem egyházi intézmények, szervezetek számára szállás és étkezési szolgáltatásként jelenik meg. Ezen szempontok megkülönböztetéséből ered a számvitel és pénzügyi eredmény közötti különbség.

A jövedelem és költségek kiszámítása során ezért megkülönböztetésre kerül a nonprofit és gazdasági tevékenységek. Fő szempont egyharmad nonprofit és kétharmad gazdasági tevékenységekből származik.

A számítások szerint, noha a lelkeszség saját szervezésű programjainak szállás- és étkezési költségeit ugyanúgy kiszámítjuk, mint más egyházi szervezetek esetében, nincs konkrét bevétel ezen eseményekből. Ehelyett belső átcsoportosítás történik, mivel a saját programok költségei másutt is felmerülnének, és ki kellene fizetni azokat. Ha a lelkeszség saját programot tart és a házban foglaltatást generál, más szervezet nem tudna ugyanezen időszakban árbevételt termelni.

Jövedelem számításakor három jövedelmi forrás számoltam, ami a szállás díjak, étkezési díjak és az aktuálisan rendelkezésre álló pénzeszközök rövid távú lekötéséből származó kamatjövedelemből származik.

A költségek kiszámolása során megkülönböztetésre kerül a nonprofit és gazdasági tevékenységre tervezhető költségeket. Főstruktúrában felmerülő költségek a tüzelőanyag, villany, víz, szemét, internet, üzemanyag, tisztítószer, catering majd élelmiszer alapanyag, karbantartási, bérköltségek, értékcsökkenés és adók. Az adók kiszámítása az adótörvénykönyv alapján a gazdasági tevékenység után szükséges, amely az egyházak esetén a HÉA fizetési kötelezettségekre vonatkoznak, ha egy évben eléri a 300 000 lej értékhatárt meghaladó számla kiállítás akkor szükséges átérni HÉA fizetendőnek, ingatlan és telekadóra főként.

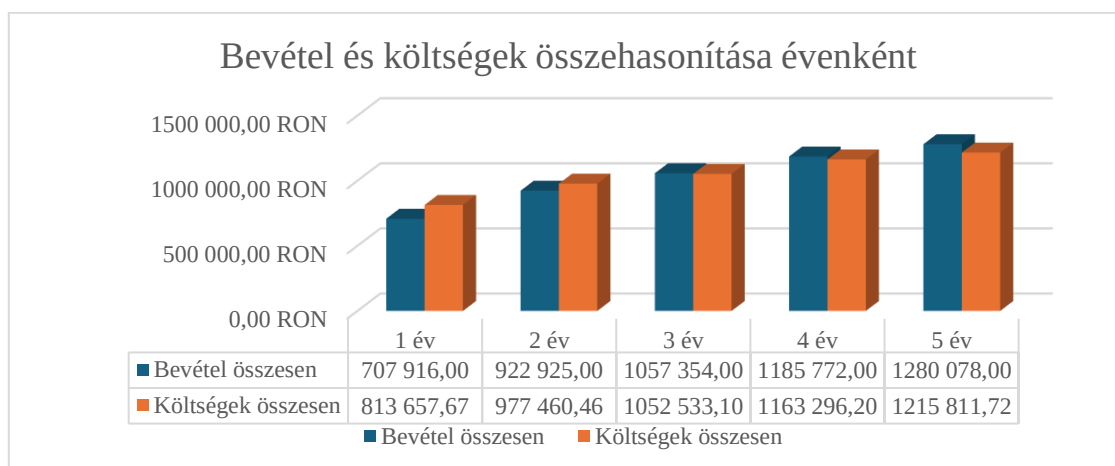
Az egyházak nem jövedelmi adókötelesek abban az esetben, ha a folyó és/vagy azt következő években a vallási intézmény fenntartása és működtetése, imahelyek és egyházi épületek építése, javítása és konszolidálása, oktatás, saját nevében és/vagy partnerségben szociális szolgáltatások nyújtása, a törvénynek megfelelően akkreditált, a vallási felekezetek

konkrét akciói és egyéb nonprofit tevékenységekre fordítják, a 489/2006-os számú a vallásszabadságról és a vallások általános rendjéről szóló törvény alapján. Ezen előírásnak fő szempontként a visszafordítandó jövedelemét, a ház fejlesztésére és a FIF nonprofit tevékenységének támogatására kerülne felhasználásra.

A bevételek és kiadások konkrét számítását a mellékletben találhat 10.1.1.1. és 10.1.1.2. pontokban megtalálható táblázatok részletezik összeségében és nonprofit és gazdasági tevékenységekre csoportosítva is. Az alábbi táblázatban az éves jövedelem és költségek összeségének alakulása látható, amiből az derül ki, hogy az első években jövedelmek kisebbek, mint a költségek és ez a 3. évnél fordul meg

17. diagram: Bevételek és költségek összehasonítása évenként

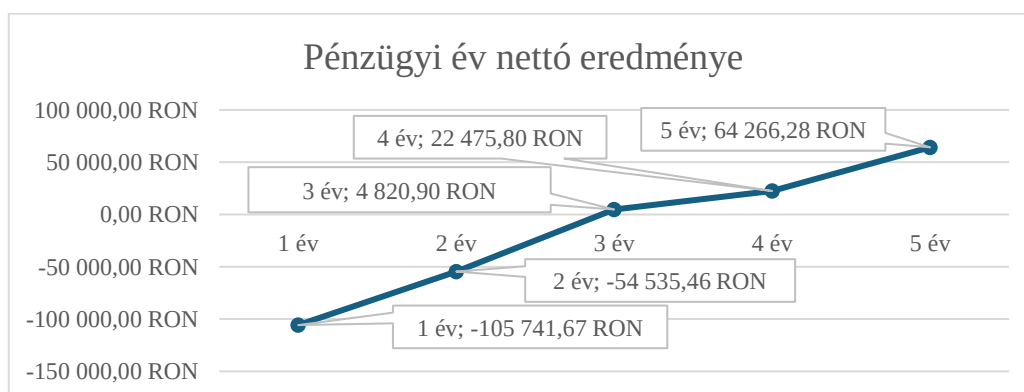
(Forrás: saját munka)



Az eredmény kimutatást vizsgálva az látható, hogy a trendvonal negatív irányból pozitív irányba halad. Az 5 év eredményét összegezve – 68 714,14 RON eredményt kapunk amely a következő év végére átfordulhat pozitív eredménybe.

18. diagram: Pénzügyi év nettó eredménye

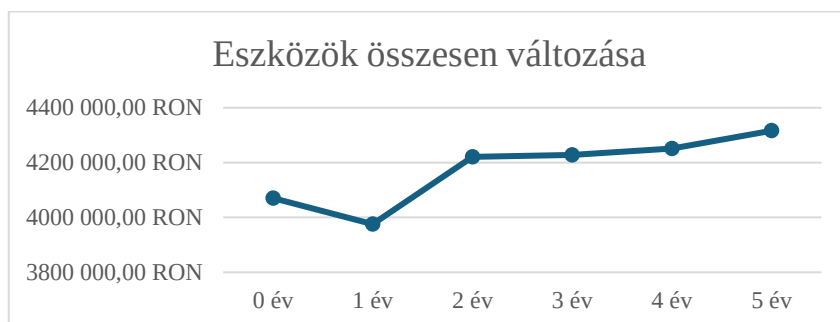
(Forrás: saját munka)



A mérleg főösszeget nézzük akkor az látható a vagyon nettó értéke az indulási pillanatától első év végére a veszteségnek köszönhetően csökkenést eredményez majd a második évben egy vissza igazodás és emelkedés látható.

19. diagram: Eszközök összesen változása

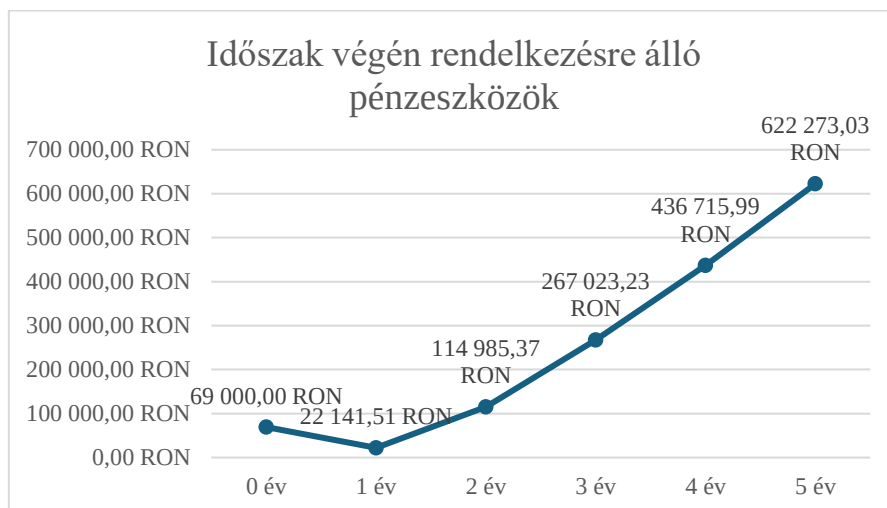
(Forrás: saját munka)



Cash flow vizsgálata során az látható, hogy az első évben pénzeszköz visszaesés figyelhető meg, majd ezt követően évről évre folyamatosan közel 150 000 lej nagysággal növekszik, ami a befektetett eszközök értékcsökkenésén pénzeszközökben megjelenő összeg.

20. diagram: Időszak végén rendelkezésre álló pénzeszközök

(Forrás: saját munka)



Ezeket a pénzeszközöket rövidtávú pénzügyi befektetésekbe kamatos kamat opcióba való lekötése és ez által lehet jövedelmet szerezni a visszafordítás pillanatáig.

Öt éves időszakra két beruházás került tervezésre, amelyből az első 30 kW teljesítményű napelem rendszer beruházása, amelyet saját forrásból kerülne kivitelezésre és előkalkulációk

szerint biztosítani tudná az áram szükségleteket így a második évtől nem lenne energia költség, vagy csak minimális a konyha beüzemelése után.

A másik beruházás a konyhai berendezések beszerzése melyet második év végéig kerülne megvalósításra. Ezen beruházás forrásigényét vissza nem térítendő támogatás útján szeretnénk megvalósítani. A konkrét beruházás a támogatás megérkezése után történne meg, így nem vonna el pénzeszközöket.

A két beruházás értékének megtérülési ideje 8%-os diszkontráta esetében 9 év alatt történik meg a jelen számítások alapján

21. táblázat: Pénzügyi mutatók

(Forrás: saját munka)

Pénzügyi mutatók							
Ssz.	Év	ME	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
	Adatok		Érték				
1	Beruházási érték	RON	369 000				
2	Működési bevétel	RON	707 916,00	922 925,00	1 057 354,00	1 185 772,00	1 280 078,00
3	Működési költségek	RON	813 657,67	977 460,46	1 052 533,10	1 163 296,20	1 215 811,72
4	Működési eredmény mértéke	%	-14,94%	-5,91%	0,46%	1,90%	5,02%
5	Megtérülési idő	Év	9,0847				
6	Befektetett tőke megtérülési rátája	%	6,00%	25,16%	41,20%	45,99%	50,29%
8	Diszkontráta		8%				
9	Nettó jelenérték (NPV)	RON	118 412				

Az általános likviditási mutató értelmezés során az látható, hogy pénzeszközök nincs kellően kihasználva, így jövedelmezőség romlásához vezethet.

22. diagram: Általános likviditás

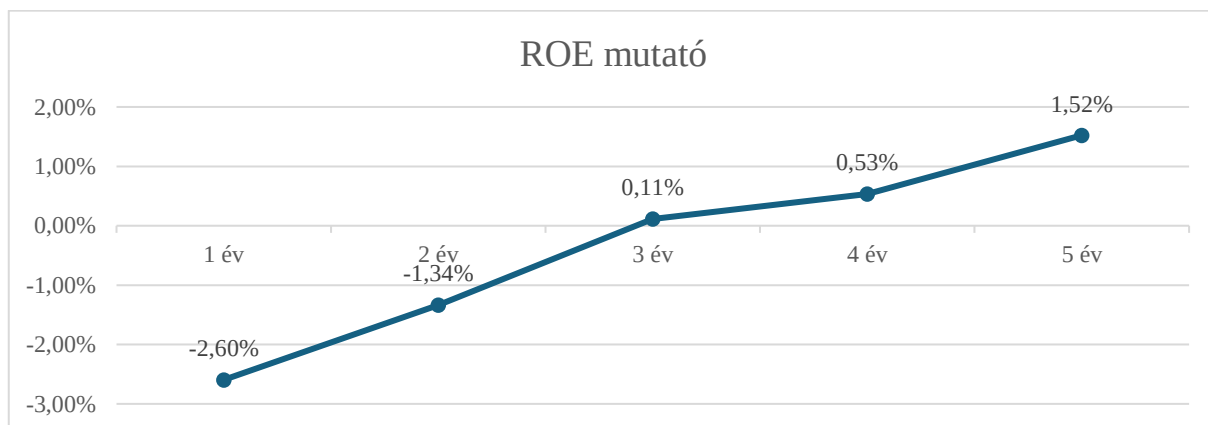
(Forrás: saját munka)



ROE mutató kiszámításával az látható hogy a saját tőke hozama első években negatív előjelű majd szépen lassan átér pozitívra. Ennek oka az induláskor negatív eredmény mely idővel változott, a saját tőke hozama teljes vizsgált időszakban nagyon alacsony, ami azt jelentheti, hogy lehet ezen javítani.

23. diagram: ROE mutató

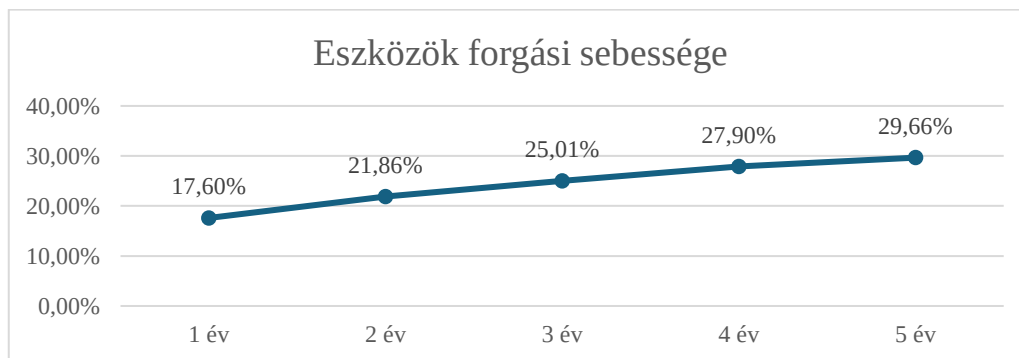
(Forrás: saját munka)



Eszközök forgási sebességének megítéléséhez megvizsgáltam olyan szálláshelyek adóhatóság által elérhető pénzügyi jelentéseit, amely paramétereiben hasonló lehet. Ezen vállalkozások eszközforgási sebessége 70-85% mozgott. Az ifjúsági ház 17-30% között mozog ami kevesebb mint a hasonló helyeké. Ennek okának magyarázata véleményem szerint, hogy a vizsgált vállalatok szálláshely szolgáltatáson túl SPA szolgáltatást is nyújtanak ami többlet bevételt és ezáltal nagyobb eszközforgási sebességet eredményez. Következés képen ez az értéket megfelelőnek és jónak tudnám minősíteni figyelembe véve a ház alapvető célkitűzését.

24. diagram: Eszközök forgási sebessége

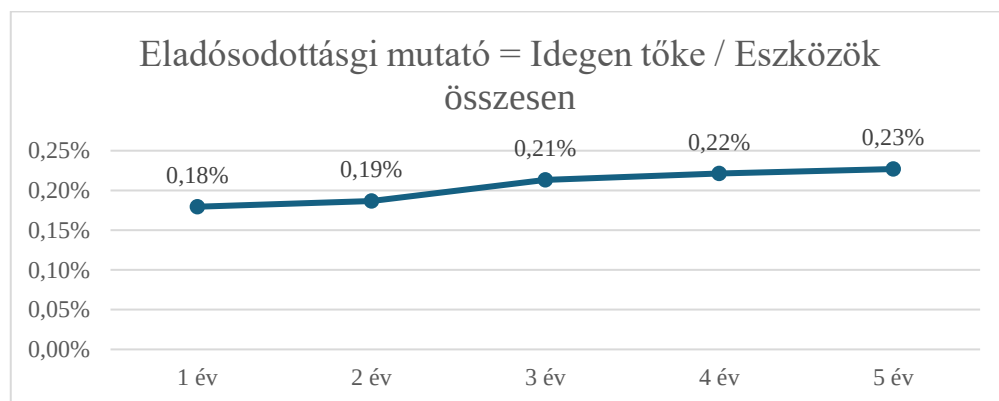
(Forrás: saját munka)



Az eladósodottság 0,18-0,23 % között mozog mely az eszközökre vetített idegen tőke nagyságát vizsgálja. Ez az érték jó hisz nincs külső piaci függése a működésben, ami nagyon fontos egyházi intézmény esetében.

25. diagram: Eladósodottsági mutató

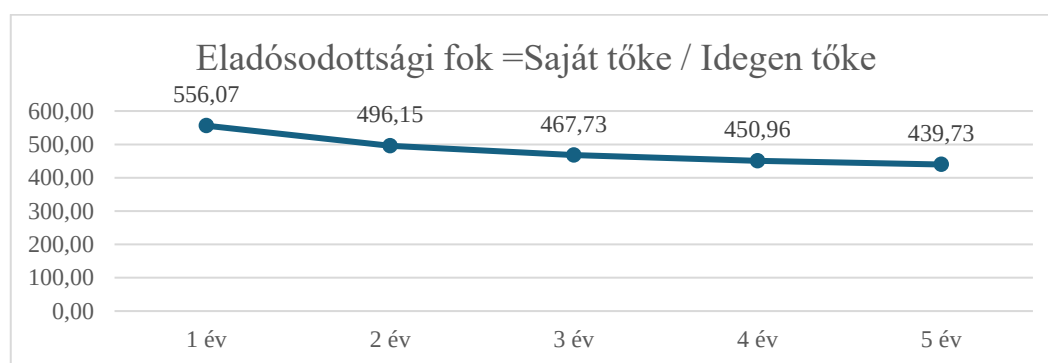
(Forrás: saját munka)



Mivel nincsen az üzemszerű működési tartozásokon kívül egyéb akár rövid vagy hosszú lejáratú kötelezettsége, ezért a saját tőke aránya az idegen tőkére viszonyítva nagyon magas amely azt jelenti, hogy a hitelkereti lehetőséget kevésbé van kimerítve, ennek következtében a későbbi beruházások finanszírozásában nagyobb mozgásteret biztosít.

26. diagram: Eladósodottsági fok

(Forrás: saját munka)



3.9.Kockázat értékelés

Kockázat értékelés során a scenárió elemzését használtam, amelyben a realista megközelítés az üzleti terven használt értékekkel számoltam, ami első évben 30%-os kihasználtságról 35 %-os kihasználtságra való emelkedés esetén számolja az eredményeket ez

5% növekedést jelent 5 év alatt. Pesszimista megközelítés esetén a kalkuláció 30%-ról 20%-ra csökkenéssel kalkulál ebben az esetben 10% csökkenésről beszélünk 5 év alatt. Az optimista számítás esetében a 30 %-ról 40 %-ra való növekedéssel, azaz 10%-os forgalomnövekedéssel számoltam 5 év alatt.

Megvizsgálva a pesszimista scenárióra arra a következtetésre jutottam, hogy a tervezett beruházásokat úgy is el kellene végezni, mert költség hatékonyságot eredményez. Ennek jelének felelésekor meg kell vizsgálni mi lehet az eredendő oka annak, hogy egyre kevesebben jönnek. Az egyik okát abban látom, hogy az házba érkező vendégek kiszolgálása nem megfelelő ezért nem jönnek vissza, a másik az ár nyújtott szolgáltatás minőségének romlása. Mind a kettő helyzetben lehet változtatni, úgy, hogy újra kell tervezni a munkaerő forrást és a személyzet munkavégzésének minőségét, illetve újra érdemes kalkulálni árakat. Öt év alatti 10% forgalom csökkenés esetén pénzügyi szempontból egyáltalán nem kerül kitermelésre a befektetett eszközök értékcsökkenése, illetve az ötödik évtől kezdődően a pénzeszközök csökkenéséhez vezet.

Optimista scenárióra vizsgálva, vagyis öt év alatt 10%-os növekedés prognosztizálva mérlegelés tárgyát képezi a munkaerő kapacitás növelése mert másképp nem lesz kellő kapacitás a feladatok ellátására, ami plusz költségeket eredményez. Ezen kívül jövedelem növekedéssel lehet számolni mely segítségével a teljes ház fejlesztését, nagyobb kapacitás növekedéssel lehet tervezni, mint például plusz ház építése, amiben plusz szállás és különböző méretű előadó teremeket lehet kialakítani, vagy például a parkoló kockakövezéseinek befejezése, közvilágítás fejlesztés, raktározási és szabadtéri helyek kialakítására, haszongépjármű beszerzésére eszközölni.

3.10. Üzleti terv kontrollinja

Az üzleti terv megvalósítása során az elkészített tervezet napi, havi és évi tényadatok rögzítésével figyelni szükséges az alakulást és amennyiben előre vetítve időközben az látható, hogy a mutatók romlani kezdtek azonnal keresni kell olyan megoldásokat amely segítségével korrekciókat lehet eszközölni.

Ha esetleg a mutató nagyobb növekedést jelez előre akkor érdemes a tervezet beruházások, fejlesztések időben hamarabb való megvalósítását ez által is a házba érkező vendégek kényelmi érzetét növelve jobban ösztönzni a vissza térésre.

4. Következtetések és javaslatok

Ebben a fejezetben a dolgozatomban legelejtén feltett kérdéseimet válaszolom meg az elvégzett kutatói munka alapján, illetve ezt követően néhány javaslatot is megfogalmazok.

Első fontos kérdés, amely felmerült az az, hogy a FIF-nek, mint egyházi jogi személynek, azaz egyházi intézménynek lehet-e gazdasági tevékenysége? A jogszabályi előírások alapján lehet gazdasági tevékenysége melyet az alap célja szerinti nonprofit tevékenységtől elkülönítve kell nyilvántartani.

A számviteli előírások alapján egyházi intézmények számára van egy olyan könnyítés, hogy egyszeres könyvelésben vezetheti pénzügyi tevékenységeit és nem kell éves mérleget készítsen amíg nincs gazdasági tevékenysége. Ha gazdasági tevékenységgel rendelkezik az adott intézmény, akkor át kell térjen kettős könyvelésre és éves mérleget is kell készítsen. Ebben az esetben a könyvelésben elkülönítve kell nyilvántartsa a nonprofit és gazdasági tevékenységeit.

Az egyházak számára az adótörvénykönyv adómentességet biztosít azon gazdasági tevékenységekből származó profitra, amely az adott vagy az elkövetkező években visszafordításra kerül az adott ingatlanra vagy az egyház céljainak és küldetésének megfelelő tevékenységekre.

A másik kérdéskör, hogy lehet-e piaci alapon működtetni az ifjúsági házat. Erre az a válaszom, hogy lehetséges és szükséges is a fenttarthatóság érdekében. A ház üzemeltetése során nem csak a lelkeszség programjainak ad helyet, hanem más egyházi intézményeknek és civil szervezeteknek, akik ebben az esetben szállás és étkezés szolgáltatást vásárolnak és azt számla alapján fizetik ki, ami gazdasági tevékenységnek minősül. Ennek fényében a turisztikai minisztérium engedélyének kikérése is szükséges, egy csillagos Hostel szállás kategóriát választva.

A működés során javaslom a működéshez szükséges likvid tőke kialakítása mellett egy , működési céltartalék képzését, ami minimum a 6 hónap teljes működési költségeinek fedezetét jelent, ami legyen lekötve kamatos kamatként és az így származó kamat jövedelemét többek között a bankszámlák kezelési, illetve tranzakciós költségeinek fedezetére legyen fordítva és emellett a lelkeszség működésére. Az értékcsökkenés számításából származó pénzeszközök, amíg fejlesztés vagy beruházás felhasználásra kerül addig is legyen úgyszintén lekötve.

Következő javaslatom, hogy az éves realizált profit felhasználásáról vagy visszafordításáról a következő pénzügyi évben hozzon döntést az Ifjúsági Lelkeszség döntéshozó testülete.

Az FIF fő tevékenysége az ifjúságpasztoráció, ezért a ház üzemeltetése úgy legyen megszervezve, hogy ne vonja el saját munkájuktól az ifjúságpasztorációért felelős munkatársakat.

Az üzleti terv megvalósítása során legyen figyelve arra, hogy a kitűzött célok mentén működjön, és ha az látható, hogy valamilyen akadály keletkezik az a lehető leghamarabb legyen orvosolva. A kontrolling segítségével a vezetőség figyeljen arra, hogy a ház működése szervesen illeszkedjen a az egyházmegye és a ifjúsági lelkészség céljaihoz, stratégiájához értékrendjében és pénzügyileg egyaránt.

Az üzleti tervben számoltak alapján az ifjúsági ház 33% fölötti kihasználtság esetében tudunk arról beszélni, hogy profitábilis.

5. Összefoglalás - Vezetői összefoglaló

A Boldog Özséb Ifjúsági ház a Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség, aki a gyulafehérvári Római Katolikus Érsekség ifjúság pasztorációs jogi személyiséggel rendelkező alintézménye által üzemeltetett 52 fő számára alkalmas szálláshely.

A telek, azaz az udvar 70 ár-as terület melyen alapterületében 450 négyzetméteres két szintes épületről beszélünk. A földszinten található egy fogadótér, ahonnan nyílik 15-20 fő számára kényelmesen elférhető kápolna, egy 120 négyzetméteres terem melyet középen ketté lehet választani két kisebb teremre, található egy mozgássérült szoba és a közösségi térben tartózkodók számára illemhelyek külön kialakítva mozgássérültek számára is. Az épületbe való bejutás és a földszinten való közlekedés akadály mentesítve van. A nagy terem mellett párhuzamosan került kialakításra a konyha, amely berendezésileg még felszerelésre várakozik. Az emeleten található 4-6 ágyas szobák, melyben mindegyiknek külön kialakított illemhely és zuhanyzó található, összesen 52 személy számára lehet szállást biztosítani. Az udvaron végig folyik egy ér a telek határában pedig a Vargyas pataka. Találhat kb. 15 személyautó számára alkalmas parkoló, jó nagy zöld térral, ahol közösségi programokat lehet szervezni, többek között sátrazási lehetőség is van.

A dolgozat elkészítésének első lépéseként néhány kérdést fogalmaztam meg amely a működtetési lehetőségeket vizsgálja. Ezt követően elkészítettem egy üzleti tervet amelyben első lépésként meghatároztam a szervezetet aki üzemelteti az ifjúsági házat majd ezt követően külső és belső környezeti elemzéseket végeztem. Az elemzések levont következtetésekkel megtervezésre került a marketing, értékesítési, termelési, pénzügyi tervek majd kockázatelemzésre került sor és végül az üzleti terv kontrollingja került átgondolásra. Mindezek eredményeképpen a következő következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg.

Első fontos kérdés, amely felmerült az az, hogy a FIF-nek, mint egyházi jogi személynek, azaz egyházi intézménynek lehet-e gazdasági tevékenysége? A jogszabályi előírások alapján lehet gazdasági tevékenysége melyet az alap célja szerinti nonprofit tevékenységtől elkülönítve kell nyilvántartani.

A számviteli előírások alapján egyházi intézmények számára van egy olyan könnyítés, hogy egyszeres könyvelésben vezetheti pénzügyi tevékenységeit és nem kell éves mérleget készítsen amíg nincs gazdasági tevékenysége. Ha gazdasági tevékenységgel rendelkezik az adott intézmény, akkor át kell térjen kettős könyvelésre és éves mérleget is kell készítsen. Ebben az esetben a könyvelésben elkülönítve kell nyilvántartsa a nonprofit és gazdasági tevékenységeit.

Az egyházak számára az adótörvénykönyv adómentességet biztosít azon gazdasági tevékenységekből származó profitra, amely az adott vagy az elkövetkező években visszafordításra kerül az adott ingatlanra vagy az egyház céljainak és küldetésének megfelelő tevékenységekre.

A másik kérdéskör, hogy lehet-e piaci alapon működtetni az ifjúsági házat. Erre az a válaszom, hogy lehetséges és szükséges is a fenttarthatóság érdekében. A ház üzemeltetése során nem csak a lelkeszség programjainak ad helyet, hanem más egyházi intézményeknek és civil szervezeteknek, akik ebben az esetben szállás és étkezés szolgáltatást vásárolnak és azt számla alapján fizetik ki, ami gazdasági tevékenységnek minősül. Ennek fényében a turisztikai minisztérium engedélyének kikérése is szükséges, egy csillagos Hostel szállás kategóriát választva.

A működés során javaslom a működéshez szükséges likvid tőke kialakítása mellett egy működési céltartalék képzését, ami minimum a 6 hónap teljes működési költségeinek fedezetét jelent, ami legyen lekötve kamatos kamatként és az így származó kamat jövedelemét többek között a bankszámlák kezelési, illetve tranzakciós költségeinek fedezetére legyen fordítva és emellett a lelkeszség működésére. Az értékcsökkenés számításából származó pénzeszközök, amíg fejlesztés vagy beruházás felhasználásra kerül addig is legyen úgyszintén lekötve.

Következő javaslatom, hogy az éves realizált profit felhasználásáról vagy visszafordításáról a következő pénzügyi évben hozzon döntést az Ifjúsági Lelkeszség döntéshozó testülete.

Az FIF fő tevékenysége az ifjúságpasztoráció, ezért a ház üzemeltetése úgy legyen megszervezve, hogy ne vonja el saját munkájuktól az ifjúságpasztorációért felelős munkatársakat.

Az üzleti terv megvalósítása során legyen figyelve arra, hogy a kitűzött célok mentén működjön, és ha az látható, hogy valamilyen akadály keletkezik az a lehető leghamarabb legyen orvosolva. A kontrolling segítségével a vezetőség figyeljen arra, hogy a ház működése szervesen illeszkedjen a az egyházmegye és a ifjúsági lelkeszség céljaihoz, stratégiájához értékrendjében és pénzügyileg egyaránt.

Az üzleti tervben számoltak alapján az ifjúsági ház 33% fölötti kihasználtság esetében tudunk arról beszélni, hogy profitábilis.

6. Irodalomjegyzék

1. Alan J.R., Richard O.M., Karl E.D., Richard B.M., Robert J.M. (1994): *Strategic management*. Boston: Addison-Wesley, pp. 132.
2. Autoritatea Națională pentru Turism - ANT (2013): *Ordinul nr. 65/2013 pentru aprobarea normelor metodologice privind eliberarea certificatelor de clasificare a structurilor de primire turistice cu funcțiuni de cazare și alimentație publică, a licențelor și brevetelor de turism din 10.06.2013, publicarea din Monitorul Oficial, Partea I nr. 353 din 14 iunie 2013* letöltés dátuma: 2024.08.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/gm3temrrgm/norme-metodologice-privind-eliberarea-certificatelor-de-clasificare-a-structurilor-de-primire-turistice-cu-functiuni-de-cazare-si-alimentatie-publica-a-licentelor-si-brevetelor-de-turism-din-1006201>
3. Bauer A., Mitev A.Z. (2015): *Eladásmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó
4. Brealey, R.A., Myers, S.C (2005): *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: Panem Kft.
5. Chikán A. (2005): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
6. Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați România - CECCAR (2024): *Contabilitatea altor tipuri de entități – ediția a VI-a, revizuită*, București: Editura CECCAR
7. Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați România - CECCAR (2019): *Contabilitatea cheltuielilor, veniturilor și rezultatului perioadei în cazul persoanelor juridice fără scop patrimonial (I)*, letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/printeaza-articolul-4528/>
8. Dobák M., Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés*, Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 116-254
9. Felföldi J., Szöllősi L., Szűcs I. (2013): *Üzleti tervezés /elméleti jegyzet/* Debrecen: Debreceni Egyetem AGTC, Letöltés dátuma: 2024.04.21. forrás: <https://www.scribd.com/document/701066097/uzleti-tervezes-elmeleti-jegyzet>
10. Főgyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség (2021): *Főgyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség Stratégia 2021-2024*
11. Főgyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség honlapja. Letöltés dátuma: 2024.06.19 forrás: fif.ma
12. Fülöp Gy. (2004): *Kisvállalati gazdálkodás*. Budapest: Aula Kiadó. letöltés dátuma: 2024.06.20, elérhető online: <https://www.scribd.com/document/394409010/fulop-gyula-kkv>

13. Kotler P. (2000): *Marketing menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
14. Maczó, K. – Horváth, E. (2001): *Controlling a gyakorlatban*. Verlang Dashöfer Szakkiadó Kft. Letöltés dátuma: 2024.06.15. forrás: <https://www.scribd.com/document/186507019/Controlling-Gyakorlatban>
15. Marosán Gy. (2001): *Stratégiai menedzsment*, Budapest: Műszaki kiadó, pp. 85-86
16. Ministerul Finanțelor Publice (2017): *Reglementările contabile privind organizarea și conducerea contabilității în partidă simplă de către persoanele juridice fără scop patrimonial din 24.11.2017 Parte integrantă din Ordin 3103/2017* letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/gi3dgmbwga4q/reglementarile-contabile-privind-organizarea-si-conducerea-contabilitatii-in-partida-simpla-de-catre-persoanele-juridice-fara-scop-patrimonial-din-24112017?d=2024-06-19>
17. Ministerul Finanțelor Publice (2017): *Reglementările contabile pentru persoanele juridice fără scop patrimonial din 24.11.2017 Parte integrantă din Ordin 3103/2017* letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/gi3dgmbwga4a/reglementarile-contabile-pentru-persoanele-juridice-fara-scop-patrimonial-din-24112017?d=2024-06-19>
18. Otto H.J., Andreas O. (2000): *Mérlegelemzés*. Budapest: Kossuth Kiadó
19. Papp Gábor (2020): *Porteri 5 erő modell: Mi a Porter-féle öt versenyerő modell?* letöltés dátuma: 2024.06.19 forrás: <https://pappgab.com/porteri-5-ero-modell/>
20. Parlamentul României (2006): *Legea nr. 489/2006 privind libertatea religioasă și regimul general al cultelor republicarea (r1) din Monitorul Oficial, Partea I nr. 201 din 21 martie 2014* letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/gm4teojzga/legea-nr-489-2006-privind-libertatea-religioasa-si-regimul-general-al-cultelor>
21. Parlamentul României (1991): *Legea contabilității nr. 82/1991 republicarea (r4) din Monitorul Oficial, Partea I nr. 454 din 18 iunie 2008* letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/gezdinzqgu/legea-contabilitatii-nr-82-1991>
22. Parlamentul României (2015): *Codul fiscal din 2015 Parte integrantă din Lege 227/2015 publicat Monitorul Oficial, Partea I nr. 688 din 10 septembrie 2015* letöltés dátuma: 2024.06.19. forrás: <https://lege5.ro/App/Document/g43donzvgi/codul-fiscal-din-2015?d=2024-06-19>
23. Polereczki Zs. – Szűcs I. (2010): „Marketing terv” In.: *A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata* (Szerk.: Nábrádi A. – Pupos T.) Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt. pp. 73-87.
24. Porter M.E. (2006): *Versenysstratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó

25. Római Katolikus Egyház (1983) *Sacrae disciplinae leges*, Vatican City: Libreria Editrice Vaticana – magyar fordítását Erdő Péter a Magyar Katolikus Püspöki Kar engedélyével (1984): *Az Egyházi Törvénykönyv*, Budapest
26. XI. Pius pápa (1931): *QUADRAGESIMO ANNO kezdetű enciklikája*, Letöltés: 2024.06.15, Forrás: <http://tarsadalomformalas.kife.hu/xi-pius-papa-quadragesimo-anno/>

7. Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. diagram: Egyszerű szervezet
2. diagram: Funkcionális szervezet
3. diagram: Divizionális szervezet
4. diagram: Mátrixszervezet
5. táblázat: Az üzleti terv célrendszere
6. táblázat: Az üzleti tervben megválaszolendő kérdések a befogadó szervezet függvényében
7. táblázat: PEST elemzés elemeinek leírás
8. ábra: Porter-féle öttényezős modell
9. táblázat: Stakeholder csoportok érdekei és befolyási eszközei
10. ábra: SWOT-analízis a követendő stratégia rendszerében
11. táblázat: Eredménykimutatás főbb elemei
12. táblázat: Mérleg főbb elemei
13. táblázat: Cash flow főbb elemei
14. táblázat: Szállás díjak
15. táblázat: Szállás kihasználtság
16. ábra: FIF szervezeti felépítés
17. diagram: Jövedelem és költségek összehasonlítása évenként
18. diagram: Pénzügyi év nettó eredmény
19. diagram: Eszközök összesen változása
20. diagram: Időszak végén rendelkezésre álló pénzeszközök
21. táblázat: Pénzügyi mutatók
22. diagram: Általános likviditás
23. diagram: ROE mutató
24. diagram: Eszközök forgási sebessége
25. diagram: Eladósodottsági mutató
26. diagram: Eladósodottsági fok

8. Mellékletek

8.1.1.1. Bevétel, kiadás előrejelzés összesen

Bevételi összesen előrejelzés					
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
Összesen szállás bevétel	307 700,00 RON	384 255,00 RON	463 090,00 RON	537 310,00 RON	576 405,00 RON
Összesen étkezési bevétel	400 216,00 RON	534 170,00 RON	587 264,00 RON	637 962,00 RON	684 413,00 RON
Összesen pénzügyi bevétel	0,00 RON	4 500,00 RON	7 000,00 RON	10 500,00 RON	19 260,00 RON
Összesen bevétel	707 916,00 RON	922 925,00 RON	1 057 354,00 RON	1 185 772,00 RON	1 280 078,00 RON
Kiadási összesen előrejelzés					
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
Szállás	112 442,59 RON	107 052,70 RON	123 726,49 RON	131 504,95 RON	138 888,99 RON
Étkeztetés	372 163,36 RON	499 566,47 RON	342 241,34 RON	403 383,37 RON	432 754,34 RON
Bér költségek	180 612,00 RON	198 673,20 RON	412 337,64 RON	450 922,03 RON	490 290,32 RON
Egyéb működési költségek	147 839,71 RON	171 538,09 RON	173 566,12 RON	176 791,27 RON	153 148,77 RON
Összesen pénzügyi költségek	600,00 RON	630,00 RON	661,50 RON	694,58 RON	729,30 RON
Összesen működési költségek	813 657,67 RON	977 460,46 RON	1 052 533,10 RON	1 163 296,20 RON	1 215 811,72 RON
Eredmény	-105 741,67 RON	-54 535,46 RON	4 820,90 RON	22 475,80 RON	64 266,28 RON
Öt év összevont eredménye	-68 714,14 RON				

8.1.1.2. Bevétel, kiadás előrejelzés összesen nonprofit és gazdasági tevékenységekre bontva

Bevételi előrejelzés nonprofit és gazdasági tevékenységekre bontva					
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
Nonprofit tevékenység					
Bevétel szállás	106 300,00 RON	133 580,00 RON	161 630,00 RON	188 820,00 RON	203 235,00 RON
Bevétel étkezési	166 400,00 RON	191 345,00 RON	210 308,00 RON	228 657,00 RON	245 180,00 RON
Bevétel pénzügyi	0,00 RON	4 500,00 RON	7 000,00 RON	10 500,00 RON	19 260,00 RON
Bevétel összesen	272 700,00 RON	329 425,00 RON	378 938,00 RON	427 977,00 RON	467 675,00 RON
Gazdasági tevékenység					
Bevétel szállás	201 400,00 RON	250 745,00 RON	301 690,00 RON	348 900,00 RON	373 255,00 RON
Bevétel étkezési	233 816,00 RON	342 755,00 RON	376 726,00 RON	408 895,00 RON	439 148,00 RON
Bevétel pénzügyi					
Bevétel összesen	435 216,00 RON	593 500,00 RON	678 416,00 RON	757 795,00 RON	812 403,00 RON
Bevétel mindösszesen	707 916,00 RON	922 925,00 RON	1 057 354,00 RON	1 185 772,00 RON	1 280 078,00 RON
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
nuladik év	33,33%				
Nonprofit tevékenység	38,52%	35,69%	35,84%	36,09%	36,53%
Gazdasági tevékenység	61,48%	64,31%	64,16%	63,91%	63,47%
Összesen:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Kiadási előrejelzés nonprofit és gazdasági tevékenységekre bontva					
Kategória	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év

Nonprofit tevékenység					
Költségek szállás	104 337,04 RON	127 076,59 RON	131 572,32 RON	143 881,51 RON	157 068,53 RON
Költségek étkezés	124 054,45 RON	192 440,59 RON	191 331,33 RON	220 015,38 RON	237 710,29 RON
Nonprofit tevékenység összesen	228 391,50 RON	319 517,18 RON	322 903,65 RON	363 896,89 RON	394 778,82 RON
Gazdasági tevékenység					
Költségek szállás	208 674,09 RON	202 808,08 RON	237 043,86 RON	257 592,32 RON	278 112,49 RON
Költségek étkezés	248 108,91 RON	307 125,87 RON	344 707,13 RON	393 895,45 RON	420 900,34 RON
Gazdasági tevékenység összesen	456 782,99 RON	509 933,95 RON	581 750,99 RON	651 487,77 RON	699 012,83 RON
Teljes ház költség					
Szállás	313 011,13 RON	329 884,67 RON	368 616,18 RON	401 473,83 RON	435 181,02 RON
Étkezés	372 163,36 RON	499 566,47 RON	536 038,46 RON	613 910,83 RON	658 610,63 RON
Értéksökkenés	127 883,17 RON	147 379,32 RON	147 216,96 RON	147 216,96 RON	121 290,76 RON
Pénzügyi költségek	600,00 RON	630,00 RON	661,50 RON	694,58 RON	729,30 RON
Összesen	813 657,67 RON	977 460,46 RON	1 052 533,10 RON	1 163 296,20 RON	1 215 811,72 RON

8.1.1.3. Eredménykimutatás előrejelzés

Eredménykimutatási előrejelzés							
Ssz	Kategória	0 év	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
Működési bevétel							
1	Árbevétel	0,00 RON	707 916,00 RON	918 425,00 RON	1 050 354,00 RON	1 175 272,00 RON	1 260 818,00 RON
2	Készletváltozás	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
3	Saját termelésből származó aktivált bevétel	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
4	Egyéb működési bevételek	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
5	Működési bevétel - összesen	0,00 RON	707 916,00 RON	918 425,00 RON	1 050 354,00 RON	1 175 272,00 RON	1 260 818,00 RON
Pénzügyi bevételek							
6	Pénzügyi bevételek	0,00 RON	0,00 RON	4 500,00 RON	7 000,00 RON	10 500,00 RON	19 260,00 RON
Bevételek összesen		0,00 RON	707 916,00 RON	922 925,00 RON	1 057 354,00 RON	1 185 772,00 RON	1 280 078,00 RON
Működési költségek							
7	Anyagjellegű ráfordítások - összesen	0,00 RON	484 605,95 RON	606 619,16 RON	465 967,84 RON	534 888,32 RON	571 643,33 RON
8	Béreköltségek - összesen	0,00 RON	180 612,00 RON	198 673,20 RON	412 337,64 RON	450 922,03 RON	490 290,32 RON
9	Értéksökkenési költségek	0,00 RON	127 883,17 RON	147 379,32 RON	147 216,96 RON	147 216,96 RON	121 290,76 RON
10	Egyéb működési költségek	0,00 RON	19 956,54 RON	24 158,77 RON	26 349,16 RON	29 574,31 RON	31 858,01 RON
11	Működési költségek összesen	0,00 RON	813 057,67 RON	976 830,46 RON	1 051 871,60 RON	1 162 601,62 RON	1 215 082,41 RON
12	Működési eredmény	0,00 RON	-105 141,67 RON	-58 405,46 RON	-1 517,60 RON	12 670,38 RON	45 735,59 RON
Pénzügyi kiadások, ebből							
13	Kamatköltségek	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
14	Egyéb pénzügyi kiadások	0,00 RON	600,00 RON	630,00 RON	661,50 RON	694,58 RON	729,30 RON
15	Pénzügyi kiadások összesen	0,00 RON	600,00 RON	630,00 RON	661,50 RON	694,58 RON	729,30 RON

16	Pénzügyi eredmény	0,00 RON	-600,00 RON	3 870,00 RON	6 338,50 RON	9 805,43 RON	18 530,70 RON
17	Bruttó eredmény	0,00 RON	-105 741,67 RON	-54 535,46 RON	4 820,90 RON	22 475,80 RON	64 266,28 RON
18	Jövedelemadó	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
	A pénzügyi év nettó eredménye	0,00 RON	-105 741,67 RON	-54 535,46 RON	4 820,90 RON	22 475,80 RON	64 266,28 RON

8.1.1.4. Mérlegterv

Mérlegterv							
Ssz	Kategória	0 év	1 év	2 év	3 év	4 év	5 év
I	Befektetett eszközök - nettó (1-2)	4 001 787,40 RON	3 942 904,22 RON	4 095 524,91 RON	3 948 307,95 RON	3 801 090,99 RON	3 679 800,23 RON
1	Befektetett eszközök - bruttó	4 001 787,40 RON	4 070 787,40 RON	4 370 787,40 RON	4 370 787,40 RON	4 370 787,40 RON	4 370 787,40 RON
2	Felhalmozott értékcsökkenés	0,00 RON	127 883,17 RON	275 262,49 RON	422 479,45 RON	569 696,41 RON	690 987,17 RON
II	Forgóeszközök összesen (3+4+5)	69 000,00 RON	32 641,51 RON	125 985,37 RON	279 383,23 RON	449 665,99 RON	636 273,03 RON
3	Készletek	0,00 RON	1 500,00 RON	1 500,00 RON	2 360,00 RON	2 450,00 RON	3 000,00 RON
4	Követelések	0,00 RON	9 000,00 RON	9 500,00 RON	10 000,00 RON	10 500,00 RON	11 000,00 RON
5	Rövid távú pénzügyi befektetés	0,00 RON	0,00 RON	100 000,00 RON	250 000,00 RON	400 000,00 RON	550 000,00 RON
6	Pénzeszközök	69 000,00 RON	22 141,51 RON	14 985,37 RON	17 023,23 RON	36 715,99 RON	72 273,03 RON
Összesen Aktívák (Eszközök) (I+II)		4 070 787,40 RON	3 975 545,73 RON	4 221 510,28 RON	4 227 691,17 RON	4 250 756,97 RON	4 316 073,26 RON
III	Éven belüli fizetendő tartozások (6+7+8)	0,00 RON	7 136,54 RON	7 888,02 RON	9 019,45 RON	9 405,26 RON	9 793,03 RON
7	Hitelintézeteknek felvett kölcsönök és tartozások	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
8	Kereskedelmi adósságok	0,00 RON	5 000,00 RON	5 000,00 RON	5 000,00 RON	5 000,00 RON	5 000,00 RON
9	Egyéb adósságok, beleértve az adó- és társadalombiztosítási adósságokat is	0,00 RON	2 136,54 RON	2 888,02 RON	4 019,45 RON	4 405,26 RON	4 793,03 RON
IV	Egy évnél hosszabb időn belül fizetendő adósságok (9+10+11)	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
10	Hitelintézeteknek felvett kölcsönök és tartozások	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
11	Kereskedelmi adósságok	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
12	Egyéb adósságok, beleértve az adó- és társadalombiztosítási adósságokat is	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
V	Beruházási támogatások	0,00 RON	0,00 RON	300 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
VI	Saját tőke összesen (12+13+14)	4 070 787,40 RON	3 968 409,19 RON	3 913 622,26 RON	4 218 671,73 RON	4 241 351,71 RON	4 306 280,23 RON
13	Saját tőke	4 070 787,40 RON	4 074 150,86 RON	4 073 899,38 RON	4 268 386,29 RON	4 214 055,01 RON	4 219 538,15 RON
14	A pénzügyi év eredménye	0,00 RON	-105 741,67 RON	-54 535,46 RON	4 820,90 RON	22 475,80 RON	64 266,28 RON
15	Előző pénzügyi év eredménye	0,00 RON	0,00 RON	-105 741,67 RON	-54 535,46 RON	4 820,90 RON	22 475,80 RON
Összesen Passzívák (Források) (I+II)		4 070 787,40 RON	3 975 545,73 RON	4 221 510,28 RON	4 227 691,17 RON	4 250 756,97 RON	4 316 073,26 RON

8.1.1.5. Cash flow előrejelzés

Cash flow - előrejelzés						
MŰVELET/IDŐSZAK	0 év	1 év	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
I. BERUHÁZÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI TEVÉKENYSÉG						
A. Összes pénzbevétel: (A1+A2+A3+A4)		0,00 RON	300 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
A1. Hozzájárulás a társaság tőkéjéhez		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
A2. Eszközök értékesítése, beleértve az ÁFA-t is		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
A3. Hosszú lejáratú kölcsönök		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
A4. Vissza nem térítendő támogatás (beleértve az előleget is)		0,00 RON	300 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
B. Beruházásokból származó teljes pénziáramlás: (B1+B2+B3)		69 000,00 RON	300 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
B1. Tárgyi eszközök beszerzése, beleértve a HÉA-t is		69 000,00 RON	300 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
B2. Immateriális javak beszerzése, beleértve a HÉA-t.		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
B3. Folyamatban lévő beruházások növekedése		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
C. Finanszírozásból származó összes pénziáramlás (C1+C2)		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
C1. Közép- és hosszú lejáratú kölcsönök visszafizetése		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
C2. Közép- és hosszú lejáratú hitelek kamatai		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
D. Befektetési és finanszírozási tevékenységből származó pénzáramlás (A-B-C)		-69 000,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
II. MŰKÖDÉSI TEVÉKENYSÉG						
E. Működési tevékenységből származó pénzbevételek, beleértve az ÁFA-t is		707 916,00 RON	918 425,00 RON	1 050 354,00 RON	1 175 272,00 RON	1 260 818,00 RON
F. Rövid lejáratú pénzügyi tevékenységből származó bevételek		0,00 RON	4 500,00 RON	7 000,00 RON	10 500,00 RON	19 260,00 RON
G. Rövid lejáratú hitelek						
H. Összes működési pénzbevétel (E+F+G)		707 916,00 RON	922 925,00 RON	1 057 354,00 RON	1 185 772,00 RON	1 280 078,00 RON
I. Működési tevékenységgel kapcsolatos kifizetések, beleértve a HÉA-t (ha van), ebből:		672 657,90 RON	809 409,41 RON	872 644,14 RON	980 302,30 RON	1 056 033,50 RON
I1. Nyersanyagok és anyagok		25 950,67 RON	27 433,35 RON	293 880,78 RON	343 318,91 RON	367 585,73 RON
I2. Egyéb anyagok		22 137,13 RON	23 403,73 RON	57 116,78 RON	63 890,03 RON	67 917,64 RON
I3. Energia és víz		32 613,20 RON	15 852,96 RON	61 543,48 RON	70 083,79 RON	74 769,99 RON
I4. Áruk						
I5. Foglalkoztatottakkal kapcsolatos költségek		168 000,00 RON	184 800,00 RON	397 077,12 RON	434 135,46 RON	471 825,09 RON
I6. Biztosítás és szociális védelem költségei		12 612,00 RON	13 873,20 RON	15 260,52 RON	16 786,57 RON	18 465,23 RON
I7. Egyéb szolgáltatások		375 403,36 RON	502 993,67 RON	3 612,84 RON	3 798,48 RON	3 984,12 RON
I8. Adók, vámok és hasonló díjak		8 000,00 RON	10 000,00 RON	10 000,00 RON	10 000,00 RON	10 000,00 RON

I9.	Egyéb működési kifizetések		27 941,54 RON	31 052,50 RON	34 152,61 RON	38 289,06 RON	41 485,70 RON
J.	Bruttó pénzforgalom a jövedelemadó/forgalom és HÉA kiigazítás előtti kifizetések (H-I)		35 258,10 RON	113 515,59 RON	184 709,86 RON	205 469,70 RON	224 044,50 RON
K.	Adók és illetékek kifizetési/bevételei (K1-K2+K3)		13 116,60 RON	20 671,73 RON	32 672,00 RON	35 776,94 RON	38 487,46 RON
	K1. HÉA kifizetések		13 116,60 RON	20 671,73 RON	32 672,00 RON	35 776,94 RON	38 487,46 RON
	K2. HÉA-visszatérítések						
	K3. társasági adó/forgalom		0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON	0,00 RON
L.	Rövid lejáratú hitelek visszafizetése						
M.	Rövid lejáratú hitelek kamatfizetései						
N.	Osztalékok						
O.	Összes kifizetés, kivéve a működéssel kapcsolatos kifizetéseket (K+L+M+N)		13 116,60 RON	20 671,73 RON	32 672,00 RON	35 776,94 RON	38 487,46 RON
	Rövid távú pénzügyi befektetés			100 000,00 RON	150 000,00 RON	150 000,00 RON	150 000,00 RON
P.	Működési tevékenységből származó cash flow (J-O)		22 141,51 RON	92 843,86 RON	152 037,85 RON	169 692,76 RON	185 557,04 RON
III.	PÉNZFORGALOM (CASH FLOW)						
Q.	Az időszak nettó cash flow-ja (D+P)	0,00 RON	-46 858,49 RON	92 843,86 RON	152 037,85 RON	169 692,76 RON	185 557,04 RON
R.	Az előző időszakban rendelkezésre álló pénzeszközök	69 000,00 RON	69 000,00 RON	22 141,51 RON	114 985,37 RON	267 023,23 RON	436 715,99 RON
S.	Az időszak végén rendelkezésre álló pénzeszközök (Q+R)	69 000,00 RON	22 141,51 RON	114 985,37 RON	267 023,23 RON	436 715,99 RON	622 273,03 RON

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Borka Botond
A Hallgató Neptun kódja: FAGPNK
A dolgozat címe: Boldog Özséb Ifjúsági Ház üzleti terve
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

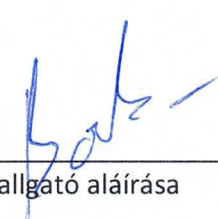
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. november 3.



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Borka Botond (hallgató Neptun azonosítója: FAGPNK) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***²

Kelt: 2024. év november hó 02. nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.