

DIPLOMADOLGOZAT

Keresztes Enikő

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdasági Intézet
Pénzügyi mesterképzési szak

A SPORT UNIVERZUM ÜZLETI TERVE

Belső konzulens:	Dr. Gál Veronika Alexandra egyetemi docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdasági Intézet Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék
Külső konzulens:	Dr. Fülöp Kinga-Erzsébet egyetemi adjunktus
Készítette:	Keresztes Enikő

Kaposvár

2024

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	5
1.1. Téma választásának indoklása	5
1.2. Célkitűzés.....	5
II. Szakirodalom áttekintése.....	6
2. Az üzleti tervezés célja és fontossága.....	6
2.1. Üzleti terv.....	8
2.1.1. Az üzleti terv ellenőrzőlistája:	10
2.1.2. A finanszírozás biztosítása.....	10
2.2. A vállalkozás bemutatása, külső és belső környezetének a bemutatása, elemzése	11
2.2.1. Vezetői összefoglaló	12
2.2.2. Vállalkozás rövid áttekintése	12
2.3. Az iparág, a piac és versenytársak elemzése	13
2.4. A projekt megtérülésének elemzése.....	21
III. Anyag és módszertan	26
3.1. Adatgyűjtés és feldolgozási módszerek	26
3.2. Értékelési módszerek	28
IV. Üzleti terv Sport Univerzum nonprofit szervezet.....	29
4.1. Vezetői összefoglaló	29
4.2. Ágazati elemzés	36
4.3. Piaci tervezés	42
4.3.1. Üzemeltetési Terv	43
4.3.2. Személyzeti terv.....	44
4.3.3. Pénzügyi terv	45
4.3.4. Beruházási terv.....	45
4.3.5. Marketing eszközök.....	49
4.3.6. Cash Flow tervezése	49
4.3.7. Pénzügyi mutatók.....	53
4.3.8. Költség haszon elemzés	54
V. Következtetések és javaslatok.....	56
VI. Összefoglalás	58
VI. Bibliográfia	60
VII. Ábrák	62
VIII. Táblázat.....	63

Hallgatói nyilatkozat

Konzulensi nyilatkozat

I. BEVEZETÉS

Gyermekkorom óta kiemelt szerepet játszik az életemben a sport, különösen a sport közösségformáló ereje ragadott meg mindig is. Kiemelten fontos számomra, hogy a fiatalok, bármilyen környezetből is érkezzenek, hozzáférjenek a sport adta lehetőségekhez, és ezáltal esélyt kapjanak fizikai és lelki fejlődésük támogatására. Ez a személyes elköteleződés vezetett oda, hogy részt vállaltam a Sport Univerzum nonprofit szervezet kialakításában, amely kedvezményes vagy ingyenes sportprogramokkal szeretne hozzájárulni a fiatalok fejlődéséhez.

1.1. Téma választásának indoklása

A Sport Univerzum témáját azért választottam, mert hiszek abban, hogy a sporton keresztül értékes készségek és közösségi élmények közvetíthetők. A nonprofit szervezet működésének alapját fenntartható finanszírozási modell és a sporthoz kapcsolódó célok adják, különös tekintettel a gyermekek és fiatalok sportolási lehetőségeire. Fontosnak tartom, hogy a hátrányos helyzetű családok gyermekei számára is elérhetővé váljon a sport, hiszen a rendszeres testmozgás és a közösségi részvétel hosszú távú pozitív hatással bír a fiatalok fizikai és mentális fejlődésére.

1.2. Célkitűzés

Dolgozatom célja a Sport Univerzum üzleti tervének és működési stratégiájának bemutatása, amely biztosítja a szervezet hosszú távon fenntarthatóságát. A terv részletesen foglalkozik a pénzügyi stratégiával, a marketinggel, működési és szervezeti struktúrával, valamint a piaci elemzésekkel, amelyek alapot nyújtanak a folyamatos fejlődéséhez. Szeretném bemutatni, hogyan használja fel a Sport Univerzum erőforrásait az értékteremtésre és a közösség támogatására, így járulva hozzá ahhoz, hogy minél több gyermek számára elérhetővé váljon a sport és az egészséges életmód lehetősége.

Ez az üzleti terv átfogó képet ad arról, hogyan teremt értéket a Sport Univerzum a társadalomban, miként méri és értékeli a tevékenységek társadalmi hatásait, valamint hogy a fiatalok fizikai és lelki fejlődésére gyakorolt hatása hogyan igazodik a szervezet hosszú távú céljához.

II. SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

2. Az üzleti tervezés célja és fontossága

Az üzleti terv egy vállalati dokumentum, amely részletesen ismereteti a vállalkozás céljait, működését, piaci pozícióját és pénzügyi kilátásait (Szöllősi & Szűcs, 2015).

A jó üzleti terv segíti a vállalatot a stratégiai tervezésben és a hatékony működésben; ez a tervezés alapja lehet a vállalat céljainak, külső piaci lehetőségeinek, belső erőforrásainak és pénzügyi tervezésének. Az üzleti terv előnyei közé tartozik a vállalkozás előkészítése, a célkitűzések összehangolása, a megvalósíthatóság értékelése, valamint külső finanszírozási igényeknek való megfelelés.

A terv segít a vállalkozás hatékonyabb működésében és hosszú távú sikereiben. Az üzleti terv készítését indokolhatják vállalkozási ötletek kidolgozása, növekedési tervek kidolgozása, teljesítmény- monitoring, tulajdonosok meggyőzése vagy új tulajdonosok bevonása. Minden vállalkozásnak ajánlott az üzleti terv elkészítése, amelynek lényeges elemei a logikus szerkezet és a gazdálkodási folyamatok átfogó bemutatása. A terjedelme változó, a részletes magyarázatokat általában a mellékletekben találjuk (Jelen & Nagy-Borsy, 2023).

Az üzleti tervezés vállalati kontextusban két fő szerepet tölt be. Újonnan alapított vállalkozásoknál nélkülözhetetlen a vállalkozási koncepció konkrét meghatározásában és a finanszírozási feltételek előteremtésében. Ebben az esetben a vállalkozás még nem rendelkezik kiforrot stratégiával, és az üzleti terv tartalmazza a vállalkozási piaci jelenlétét, termékeit, szolgáltatásait, valamint kutatás-fejlesztés szerepét. Fontos különbség, hogy a már működő vállalkozások által kidolgozott üzleti tervek általában részletesebbek és kidolgozottabbak, figyelembe véve a stratégiai szempontokat, mint az újonnan induló vállalkozások esetében (Balaton & Hortoványi, 2018).

Az üzleti tervezés olyan folyamat, amely minden tudatos emberi tevékenység részét képezi. Gondolatainkban előre tervezzünk, cselekedeteink vázlatát építjük fel, és igyekszünk megtalálni a legoptimálisabb lépéseket. Ez a tervezés elveit követve jelenik meg a vállalati kontextusban is, kezdetben informálisan, amikor még csak gondolatok szintjén történik, majd később formálisan, írásos tervek formában is.

Az üzleti tervek nélkülözhetetlen része a pénzügyi elemzés és előrejelzés. Ezek a pénzügyi vizsgálatok és előrejelzések segítik a vállalkozásokat vagy projekteket abban, hogy felmérjék

jövedelmezőségüket és pénzügyi stabilitásukat. A pénzügyi előrejelzések készítéséhez leggyakrabban táblázat kezelő szoftvereket használnak. A vállalatok tervezési gyakorlata sokféle elemet ölel fel, és nem könnyű egyetlen definícióban összefoglalni. Azonban egy dolog biztos: a tervezés mindig a jövőre irányul. Ennek a folyamatnak a segítségével a vállalatok meghatározzák céljaikat és stratégiájukat. Ennek eredményeként a vezető testületek és munkavállalók is tisztában vannak azzal, hogy milyen lépéseket kell tenniük a cég sikerének érdekében. Az üzleti terv olyan dokumentum, amely átfogó módon bemutatja az üzleti ötletet a potenciális befektetők és érdekeltek felé (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Egy hatékony üzleti terv alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, részletesen beszámolva az üzlet ötletéről, a kockázatokról, a problémákról és a további fejlesztésekről. Az üzleti tervet nemcsak a tőkebevonásra és befektetők beszerzésére használják, hanem az üzlet irányítására is. Az üzleti terv egy olyan útvonal terv, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy kiválóságot érjenek el (Haag, 2013).

Tervezés a vállalkozásoknál:

Az üzleti tervezés során a vállalkozásnak fel kell mérniük az elérhető erőforrásokat, beleértve az emberi erőforrásokat, anyagi eszközöket és időt. Ez lehetővé teszi, hogy hatékonyan kezeljék ezeket az erőforrásokat, és optimalizálják a vállalkozásuk működését. Ezen kívül az üzleti tervezés segít azonosítani és kezelni a kockázatokat, amelyek befolyásolhatják a vállalkozásokat. Ezáltal a vállalkozások felkészülhetnek a váratlan eseményekre és hatékonyan reagálhatnak rájuk.

Az üzleti tervezés folyamata:

Az üzleti tervezés egy strukturált folyamat, amely számos lépést foglal magában. Ezek a lépések segítenek a vállalkozásoknak hatékonyan előkészülni a jövőre és szilárd alapot teremteni a sikerhez.

Az üzleti tervezés fő lépései a következők:

- **Célkitűzés és analízis (elemzés) szakasza:** Ebben a szakaszban a vállalkozás meghatározza céljait és alaposan elemzi a piacot, a versenyt és a belső erőforrásokat.
- **Stratégia alkotás:** A vállalkozások itt kifejlesztik stratégiájukat a célok eléréséhez. Ide tartozik a piacra lépési stratégia megválasztása és a versenyelőnyök meghatározása.

- **Cselekvési terv készítése:** Ebben a fázisban a vállalkozások kidolgozzák a cselekvési terveket a stratégia végrehajtásához. Meghatározzák a feladatokat, határidőket és felelősségeket.
- **Végrehajtás és ellenőrzés:** A tervek végrehajtása során a vállalkozások folyamatosan figyelik a fejleményeket, és szükség esetén módosítják a terveket az aktuális helyzetnek megfelelően.

Az üzleti tervezés eszközei:

Az üzleti tervezés során számos eszközt használhatnak a vállalkozások. Ezek közé tartozik a SWOT-analízis, a PESTEL-analízis, a költség-haszon elemzés és a pénzügyi modellezés. Ezek az eszközök segítenek a vállalkozásoknak átlátni a környezetüket és a belső erőforrásaikat, és segítenek a döntéshozatalban és a tervezésben.

Az üzleti tervezés tehát elengedhetetlen eszköz a vállalkozások számára ahhoz, hogy megtervezzék jövőbeli tevékenységüket, és felkészüljenek a kihívásokra és lehetőségekre. Az üzleti terv segíti a vállalkozást a célok kitűzésében, a stratégiaalkotásban, az erőforrások hatékony kezelésében és a kockázatok kezelésében, így hozzájárulva a vállalkozás hosszú távú sikeréhez. Az üzleti tervezés nemcsak külső finanszírozás céljából fontos, hanem belső irányítására és hatékonyság növelése szempontjából is. Az üzleti tervezés lehetővé teszi a vállalkozásoknak, hogy tudatosan alakítsák jövőjüket és jobban megértsék a saját működésüket.

2.1. Üzleti terv

Két fő típusú üzleti terv van, a hagyományos és a lean start-up üzleti tervek. A hagyományos tervezet egy részletes, hosszú dokumentum, amely minden elemét kifejti, és általában arra szolgál, hogy hitelintézeteknél vagy befektetőknél támogatást szerezzen a finanszírozáshoz. Másrésről a lean start-up üzleti terv a vállalkozásfejlődésének lényegi elemeire fókuszál, és rövidebb a hagyományos verzióknál. Ha nem tervezik pénzügyi támogatás igénylését, akkor elsősorban egy üzleti döntések dokumentumaként szolgál és feladatok végrehajtására használható (Staff, 2023).

A nonprofit szervezetek üzleti terveinek kategóriája kevésbé elterjedt, de számos szervezet, alapítvány és más intézmény rendszeresen alkalmazza őket, melyeknél nem a

nyereségtermelés a fő cél. Az ilyen üzleti tervek fókuszja a szervezet missziójára és annak társadalmi hatásaira összpontosul. Az ilyen típusú üzleti terv célja lehet a bevétel maximalizálása annak érdekében, hogy minél több társadalmi ügyet támogassanak. Ez a vállalkozási terv modellje hasonlít a hagyományos és a lean startup típusú tervekhez, azonban a nonprofit tervezet fókuszja a társadalmi előnyökre összpontosít. Míg a másik két típusnál a hangsúly a pénzügyi célokon és a vállalkozás jövedelmezőségén van, ebben az esetben a hangsúly a társadalmi hozzájárulásán és az általa tett különbségen van a társadalomban (Organic Agency, 2022).

Az üzleti terv kiemelkedő fontossággal bír az üzleti döntéshozatal folyamatában. Bár minden döntésnek az alapját mindig az üzleti ötlet képezi, az ötletet hatékonyabban lehet megvalósítani, ha azt egy jól kidolgozott üzleti tervben prezentáljuk. Az üzleti terv összefoglalja az üzleti stratégia lényegét, rögzíti a szükséges taktikákat és műveleteket egy írásos dokumentumban, amely lehetővé teszi a szigorú elemzést és nagyobb átláthatóságot. Ha az üzleti stratégia nem tükröződik tisztán és meggyőzően a papíron, akkor a gyakorlati megvalósulásnak esélye csökken.

Minden vállalkozás egyedi, és ennek megfelelően az üzleti tervek is egyediek. Azonban a jó üzleti terveknek megvan a közös vonásaik. Ezek a tervek egyfajta történetet mesélnek el, és részletesen magyarázzák, hogyan tervezik a vállalkozást előmozdítani egy összefüggő és koherens módon. Ez a „történet” elsősorban az ügyfelek igényeire összpontosít. Az üzleti terv bemutatja a piacot, annak növekedési kilátásait, a célközönséget és a fő versenytársakat. Mindezek alátámasztásához hiteles feltételezésekre van szükség, és fontos, hogy azokat a feltételezéseket is megfogalmazzuk, amelyek kritikusak a vállalkozás sikerének szempontjából. Az üzleti tervnek szintén fel kell tárnia a vállalkozásra leselkedő kockázatokat, lehetséges hátrányokat és kockázatok enyhítésére szolgáló intézkedéseket.

Az üzleti tervnek részletesen le kell írnia, mi teszi egyedivé a vállalkozást a versenytársakkal szemben, mi a versenyelőny forrása, és hogyan tervezik ezt hosszú távon fenntartható módon megőrizni. Tartalmaznia kell a vezetőség tapasztalatát és eredményeit, valamint a vezetői csapat támogatását. Továbbá le kell írnia a végrehajtásban részt vevő funkciókat és meg kell meghatározni a szükséges finanszírozást (Szöllősi & Szűcs, 2015).

Az üzleti terv célja elsősorban az, hogy hatékonyan szolgálja a különböző érdekelt felek igényeit és elvárásait. A dokumentumot széles olvasótábor figyelheti meg, beleértve a vállalkozáson belüli és azon kívüli személyeket egyaránt. A belső olvasók közé általában a felső vezetés tagjai tartoznak, míg a külső olvasók között megtalálhatók a külső szakértők,

tanácsadók, és a finanszírozással kapcsolatos döntéshozó szervezetek, mint például a hitelezők és a szakmai befektetők.

A pénzügyi finanszírozás két fő formáját, a hitelezést és a szakmai befektetést, különböző szempontok alapján vizsgálják. A hitelezők főként arra összpontosítanak, hogy a kért hitel és kamat összegében történő visszafizetése biztosítottnak tűnik-e. Ugyanakkor nem mélyednek el a vállalkozás hosszú távú kilátásaiban. Másrészt a befektetők számára viszont hosszú távú megtérülés és a vállalkozás hosszú távú fejlődése kiemelt fontosságúak a kockázatok és befektetett pénzeszszegek szempontjából (Bernáth, 2008).

2.1.1. Az üzleti terv ellenőrzőlistája:

Az üzleti tervnek egy összefüggő és átfogó történettel rendelkezik, mely kiemeli az ügyfélközpontú megközelítést. Világosan és részletesen definiálja a célpiacot, kilátásokon, vevőkön, beszállítókon és versenytársakon belüli helyzetet, valamint tartalmazza a hiteles, jól kidolgozott üzleti tervezési feltételeket és előre jelzéseket. Ezek az elemek megalapozzák a terveket és a célkitűzéseket, és leírják, hogy a vállalkozás miként fogja elérni fenntartható verseny előnyt a piacon. Az üzleti terv azonosítja azokat a feltételezéseket, amelyekre a vállalkozás leginkább érzékeny, és részletezi a potenciális kockázatokat és az ezekre adott enyhítő intézkedéseket. Részletesen kifejti, hogy ki és milyen támogatást nyújt a terv végrehajtásához, és bemutatja hogyan hajtják végre a tervezett lépéseket. A terv továbbá tartalmazza az üzleti tevékenység irányításában részt vevő személyek leírását, beleértve tapasztalatukat és eredményeiket, és meghatározza az üzleti tevékenység finanszírozási igényét, beleértve a potenciális befektetőktől kért finanszírozást

2.1.2. A finanszírozás biztosítása

A finanszírozás biztosítás szempontjából az üzleti tervek kulcsfontosságú szerepet játszanak. Bankok, kockázati tőke befektetők és más potenciális befektetők gyakran a tervek alapján döntenek a finanszírozásról, így az üzleti terv készítése kiemelten fontos. A terveben szereplő előrejelzéseket és feltételeket alaposan ellenőrzik, hogy megbizonyosodjanak a hitelességükről. Az üzleti terv részeként a pénzügyi elemzés során számos mutatót vizsgálnak, mint például:

- **Mérleg:** Az üzlet mérlegét részletesen elemzik, hogy felmérjék annak erősségét és likviditását.
- **Tőkeáttétel:** Az adósság és a saját tőke arányát vizsgálják, hogy elkerüljék a túlzott eladósodást és az adósságproblémákat.

- **Kamatfedezettségi mutató:** A kamatokat a vállalkozás képes-e fedezni a jövedelmi forrásaiból.

Ezek az elemzések segítik a finanszírozókat abban, hogy felmérjék a vállalkozás pénzügyi stabilitását és kockázatait, mielőtt döntést hoznának a finanszírozásról (Friend & Hardcover, 2004).

Az üzleti tervet a döntéshozatali folyamat különböző szakaszaiban felülvizsgálják és finomítják, ahogy újabb, pontosabb becslések és információk állnak rendelkezésre. A jóváhagyott üzleti terv rögzíti a vezetőség által hozott döntéseket a befektetés kívánt megtérülésének elérésére. Az üzleti terv tartalmazza a fontolóra vett lehetőségeket, és a „semmit sem teszünk” opciót is, ahogyan azt a szokásos gyakorlat megköveteli.

2.2. A vállalkozás bemutatása, külső és belső környezetének a bemutatása, elemzése

Az üzleti tervek összeállításánál mind a hazai, mind a nemzetközi irodalmi források számos tervezési gyakorlatot mutatnak be, és ezek közötti eltéréseket az adott üzleti terv elkészítésének célja magyarázza meg. Az ajánlott tartalmi struktúra a következőképpen összegezhető:

1. Fedőlap és borító
2. Tartalomjegyzék
3. Bevezető oldal,
4. Vezetői összefoglaló,
5. Vállalat/vállalkozás általános bemutatása, az üzleti ötlet ismertetése,
6. Vállalat/vállalkozás külső és belső környezetének bemutatása,
7. Marketing- és értékesítési terv,
8. Működési és erőforrás terv,
9. Pénzügyi és finanszírozási terv,
10. Kockázat és kockázatkezelési terv,
11. Stratégia akciók és megvalósítási terv,
12. Függelékek (Deutsch & Jelen, 2019).

2.2.1. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló az üzleti terv egyik kulcsfontosságú szakasza, amely valóságosan összegzi az egész tervet. Ezt az összefoglalót a terv kezdeti szakaszában helyezzük el, ugyanakkor kizárólag az egész terv elkészülte után hozzuk létre, mivel csak ekkor tudjuk teljes körűen áttekinteni az összes aspektust. Ezen összefoglalónak tömörnek és lényegre törőnek kell lennie tartalmát tekintve.

Első lépésként célszerű röviden bemutatni a vállalkozást, néhány mondatban áttekintve profilját, célkitűzéseit, tevékenységét, valamint termékeit és szolgáltatásait. Emellett fontos megemlíteni a vállalkozás pénzügyi helyzetét, befektetéseit és szakmai hátterét is. Ebben a részben szükséges kifejtetni, hogy az üzleti tervet milyen célok elérése érdekében készítjük, és kinek szánjuk.

Ezt követően vezetői összefoglalóban áttérünk a vállalkozás működési terveire, különös tekintettel a finanszírozás realitására. Amennyiben a vállalkozás még nem rendelkezik működési tapasztalattal, a finanszírozás kérdése kritikus lehet, hiszen egy újonnan alakuló vállalkozásról van szó. Ebben a szakaszban részletesen tárgyaljuk a konkrét elemeket és számításokat, például a fedezeti pont kiszámítását és a jövedelmezőségi mutatókat.

Végül a vezetői összefoglaló befejezésében megoszthatjuk személyes gondolatinkat és álláspontunkat néhány mondatban, amelyek általában az üzleti terv teljesítményének értékelésére irányulnak. Ezzel növelhetjük az összefoglaló hatását és értékét.

2.2.2. Vállalkozás rövid áttekintése

Ezen szakasz célja az, hogy áttekintsük vállalkozásunk tevékenységét, céljait, piaci helyzetét és humán erőforrásait. Fontos, hogy ebben a részben ne csak a jelenlegi működésüket mutassuk be, hanem néhány kulcsfontosságú információt is megosszunk arról, hogy kik alapították a vállalatot, és mi volt a célok megalapítása. Ezen felül érdemes kitérni arra is, hogy kik hozták létre a vállalkozást, és milyen szempontok vezérelték őket ebben a döntésben.

Először is, röviden vázoljuk fel, hogy milyen tevékenységet folytat a vállalkozás. Milyen termékeket vagy szolgáltatásokat kínál a piacnak, és milyen szerepet játszik az adott iparágban vagy piacon? Emellett említsük meg, hogy a vállalkozást ki hozták létre, és milyen céllal tették ezt. Milyen szükségletek vagy lehetőségek vezettek a vállalkozás alapításához? Ezen túlmenően, ismertessük a vállalkozás működési módját. Hogyan valósítja meg a

tevékenységét? Foglalkozik-e termeléssel, szolgáltatásnyújtással, bemutató értékesítéssel vagy nagykereskedelemmel? Beszéljünk a vállalkozás telephelyéről és annak területi kiterjedésére.

Ebben a fejezetben adjunk rövid áttekintést a fő termékekről vagy szolgáltatásokról, és közöljük a minőségi és mennyiségi jellemzőket, valamint az ezekből származó árbevételt. Végül határozzuk meg a vállalkozás fő jövőbeli céljait, különösen azokat, amelyek hosszú távon meghatározóak és stratégia szempontból fontosak.

2.3. Az iparág, a piac és versenytársak elemzése

Az üzleti terv kidolgozása során, kezdve a célok meghatározásától egészen a konkrét cselekvésekig, fontos figyelmet szentelni a vállalkozás környezetének, legyen az a szűkebb vagy tágabb értelemben vett környezet. Ennek alapos elemzése és leírása kulcsfontosságú ahhoz, hogy meggyőződjenek a tervünk megalapozottságáról, és bemutatja, hogy mennyire hasznos és releváns lehet.

Azáltal, hogy a vállalkozás folyamatosan figyelemmel kíséri a környezet változásait, nem csupán a vállalat számára, hanem a lehetséges befektetők és az összes érintett fél számára is értékes információkat szolgáltat. A vállalkozás természetesen azt kívánja elérni, hogy versenytársaival szemben minél nagyobb versenyelőnyt érjen el a piacon, növelje jövedelmezőségét és részesedését a piacon. Ehhez elengedhetetlen a vállalati versenysztratégia kidolgozása, amely meghatározza, hogy a vállalkozás milyen pozíciót kíván elérni a piacon, figyelembe véve az erőforrásokat, a piaci helyzetet és más releváns tényezőket (Szöllősi & Szűcs, 2015).

Értékesítési stratégia

A különböző vállalkozások számára az értékesítés tervezése számos különböző megközelítést és módszert igényelhet. A vállalkozások között vannak olyanok, amelyek elsősorban a piaci orientációt részesítik előnyben, míg mások inkább a termelés vagy erőforrások fókuszált tervezésére összpontosítanak.

Az **értékesítési** terv készítése során kiemelt figyelmet fordítanak az értékesítés nettó árbevételének tervezésére, mivel ez a legfontosabb tényező a hozamok tervezése szempontjából. Az egyéb bevételek tervezése egyedi szempontok alapján történik, figyelembe véve a vállalat specifikus döntéseit és korábbi tervezési részeket.

Az értékelési stratégia olyan terv, amely összefoglalja a vállalkozás tervezett értékesítésének fő jellemzőit, magában foglalja a következő fontos elemeket:

- Az értékesítés tervezett összbevétele és annak felbontása piaci szegmensek szerint.
- Az értékesítési forgalom termékcsoporthoz lebontva.
- A célzott piaci részesedések, amelyeket a fő piacokon kívánunk elérni.
- Tervezett árak, termékcsoporthoz és piaci szegmensek szerint.
- Az értékesítési forgalom eloszlása az értékesítési csatornák között.
- Az értékesítési támogató eszközök tervezett alkalmazása.
- A fő értékesítési piacok és értékesítési csatornák tervezett jövedelmezősége.

Ezek az információk segítik a vállalkozást abban, hogy hatékonyan alakítsa ki az értékesítési stratégiáját és meghatározza a piaci teljesítmény növeléséhez szükséges célokat. Az értékesítési stratégia kiemelten fontos tényező a vállalkozás sikerének eléréséhez és fenntartásához.

Marketing terv

A marketing terv részletezi, hogyan tervezi a vállalat értékesíteni termékeit vagy szolgáltatásait. A termék pozicionálása során a vállalat meghatározza, hogyan kívánja elhelyezni termékét a piaci versenytársakéhoz képest. A célpiaci szegmensek azonosítják és méretezik a célcsoportokat, vagyis mely piaci részeket célozza meg. A termékleírás részletesen leírja a termék vagy szolgáltatás jellemzőit és előnyeit. A forgalmazás tervezésekor meghatározzuk az eloszlási csatornákat, valamint nagy- és kiskereskedőket, és rögzítjük az árpolitikát. A reklám és promóció részletezi a költségvetést, és meghatározza a használandó eszközöket. Az ügyfélszolgálat és garancia részletesen kifejti az ügyfélszolgálati folyamatokat, a garanciákat és az értékesítés utáni szolgáltatást (Friend & Hardcover, 2004).

A vállalatok által alkalmazott marketingtervezés rendszerint három fő szinten valósul meg:

1. **Stratégiai marketingtervezés:** az a célja, hogy definiálja a vállalat küldetését, meghatározza a termék vagy szolgáltatás portfólióját, kiválassza a célcsoportokat, megszabja a marketingköltségeket, valamint kidolgozza a termék, ár és eloszlás stratégiáját.
2. **Taktikai marketingtervezés** a hosszú távú üzleti terv marketing részleteit dolgozzák ki részletesen, konkrét cselekvési tervekkel a stratégiai elképzelések végrehajtásához.

3. **Operatív marketingterv** a vállalat által meghatározott első időszakra vonatkozó cselekvési programokat tartalmazza, amelyek a tervezés alapján valósulnak meg.

A környezetelemzés során felmerülő első kihívás az, hogy tisztán definiáljuk, mely tényezőket és szegmenseket értjük a vállalkozás környezetén. A környezet csoportosításának sokféle módja létezik, így már az elemzés kezdeti szakaszában el kell különítenünk azokat az elemeket, amelyekre a vállalkozás közvetlen hatást gyakorolhat, és azokat, amelyekhez alkalmazkodnia kell, mivel nem tudja őket befolyásolni. Ennek eredményeként beszélhetünk a vállalkozás mikro- és mikrokörnyezetéről.

Iparági verseny környezet

Az iparág elemzése során a Porter által kidolgozott öt versenyerő modell szerint az iparági versenyt öt tényező határozza meg: az új belépők fenyegetése, a helyettesítő termékek potenciális veszélye, a vevők alkupozíciója, valamint a már meglévő versenytársakkal való versengés (Szöllősi & Szűcs, 2015).

A meglévő vállalkozásokat potenciális konkurenciától fenyegető veszély az alábbi módon jelenik meg, piacrészesedés csökkenése, árképzési változások és költségnövekedés. Az úgynevezett belépési és kilépési korlátok jelenléte lehetővé teszi, hogy a potenciális versenytársak távol maradjanak az adott ipartól. Az ilyen korlátok részletes vizsgálata különösen fontos a kezdő vállalkozásoknál, amikor üzleti terveiket készítik elő. Porter szerint a belépési korlátoknak hét fő tényezője van.

Méretgazdaságosság (economies of scale) - amikor a piacra lépni kívánó versenytárs kisebb méretű termelési sorozatok miatt nem képes hatékonyan termelni.

Termékmegkülönböztetés - a vásárlók már ismerik a meglévő piaci szereplő termékét, elégedettek vele, és csak alacsonyabb áron gondolkozhatnak az új termékbe történő áttérésben.

Nagy tőkeigény - a piacra lépéshez nagy és kockázatos beruházásra van szükség.

Átváltási költség - az új termék bevezetése egyedi beruházásokat és képzést igényel.

Eloszlási csatornákhöz való hozzáférés hiánya – az új piacra való belépés technikai akadályokat, valamint a vásárlókhöz való eljutást nehézségeit hordozza magában.

Mérettől független költséghátrányok – ide tartoznak a rossz fekvésű telephelyek, az állami támogatás hiánya, a technológiai ismeretek hiánya, vagyis olyan versenyhátrányok,

amelyekkel az új piacra belépő vállalkozásnak szembe kell néznie, függetlenül attól, hogy képes-e gazdaságos sorozatnagyságot elérni és csökkenteni a termelési költségeket.

Kormányzati politika: Olyan tényezők ronthatják az új piaci szereplő versenyképességét, amelyek a kormányzat szándékosan védi az incumbens (meglévő) szereplők pozícióit (Ádám & Török, 2003).

Mikrokörnyezet elemzése során kiemelkedő fontosságú az üzleti tervezés szempontjából a jelenlegi vagy potenciális vevők, szállítók, versenytársak és üzleti partnerek alapos értékelése. A versenytársak elemzése során elengedhetetlen a potenciális piac meghatározása, ami nem mindig egyszerű feladat. A piac összetett kategória, amelynek azonosításához nélkülözhetetlen a termékpiac befogadóképességének elemzése, beleértve a piaci potenciált, a piaci volumenét, valamint a vállalkozás értékesítési lehetőségeit és piacrészesedésének elemzését. Saját vállalkozásunk és versenytársaink piacrészesedését azért érdemes górcső alá venni, mert az értékesítési forgalom és a piaci növekedési ütemére vonatkozó adatok önmagukban nem képesek kifejezni a piaci szereplők teljesítményét. A versenytársak elemzése azt célozza, hogy azonosítsa a konkurenciát, és feltérképezze azok viselkedését, stratégiáját, erősségeit és gyengeségeit.

A makrokörnyezet elemzése során érdemes támaszkodni a PESTEL elemzés módszertanára és szempont rendszerére. A PESTEL elemzés politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, ökológiai és jogi környezeti tényezőket vizsgál, azaz olyan környezeti tényezőket kutat, amelyek jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás működését, jövőjét és életképességét. Ez a komplex elemzés lehetővé teszi a vállalat számára, hogy jobban megértse és reagáljon azokra a tényezőkre, amelyek hatással lehetnek környezetére és vállalkozására.

Működési terv

A termelési és szolgáltatási terv célja, hogy meghatározza, milyen termékek és szolgáltatásokat tervez előállítani és nyújtani a vállalkozás, meghatározva ezek mennyiségét, értékét és minőségi paramétereit, valamint az ehhez szükséges költségeket. Az üzleti tervek ezen fejezetében részletesen kifejtik a termékfejlesztést terveit, valamint azokat a lépéseket, amelyeket a gyártásfejlesztés során hajtanak végre. Amennyiben a vállalkozás a költségcsökkentő stratégiát követ, akkor a hangsúlyt fektet olyan gyártásfejlesztési intézkedésekre, amelyek a költségek csökkentését teszi lehetővé.

A terv szervezeti szempontból kiemelkedően fontos szerepet játszik, a jól meghatározott célok és feladatok segítik a vállalkozást jobb eredmények elérésében és egy, összehangolt,

termelékeny működés kialakításában. Számos előnye van, lehetőséget nyújt a jövőkép, misszió, az értékek és fő célok meghatározására, ezzel egyértelmű irányt adva a tevékenységnek. A tervezés által erősödhet a csapatmunka és segít a pénzügyi teljesítmény javításában. A tervezés folyamata során a vállalkozás képes értékelni a teljesítményét és hatékonyságát.

A **stratégiai terv** meghatározza, hogy a vállalat mit kíván elérni, míg az operatív terv részleteiben kijelöli, hogy miként fogja megvalósítani a tervezett célok és stratégiai prioritásokat (Tasmán Kormány, 2019).

A **szervezeti terv** a vállalkozás működési kereteit, vezetést, tulajdonságait és humán erőforrás-politikáját rögzíti. Külső érdeklődők számára bemutatja a vállalkozás tulajdonságait és a cég kulcsszereplőit. Induló vállalkozásoknál az elképzelések mögötti jogi forma, méret és szervezeti felépítés indoklására szolgál. Fontos meggyőzni az érdeklődőket arról, hogy résztvevők, különösen a kockázati tőkebefektetőknek, akik az üzleti elképzelés és a vezetőség megbízhatóságában érdekeltek. A szervezeti terv csak akkor értelmezhető, ha több ember összehangolt munkavégzésére van szükség, és szervezeti hierarchiát kell kialakítani, különösen egyéni vállalkozások esetén, ahol a tulajdonos felel mindenért (Apáti Ferenc et al., 2004).

Az induló vállalkozások esetében a szervezeti terv kiemelten fontos, mivel segít meghatározni, hogy a vállalkozás hogyan szervezi meg belső struktúráját és munkafolyamatait a kezdeti időszakban. A szervezeti terv segít az embereket megfelelő feladatokhoz rendelni, koordinálni a tevékenységeket és hatékonyan irányítani a vállalkozást. Emellett a költségellenőrzés és racionalizáció szempontjából is lényeges, hogy a vállalkozás megfelelő szervezeti struktúrát alakítson ki az erőforrások hatékony felhasználása érdekében (Al Coke, 2001).

Erőforrás terv

Az üzleti tervben rögzítjük, hogy milyen erőforrásokra van szükség a vállalkozás megvalósításához. E tervfejezet célja annak a meghatározása, hogy az egyes erőforrások milyen mértékben és időbeli eloszlásban lesznek szükségesek, és hogyan lehet ezeket biztosítani. Az emberi erőforrások tervezése az összes tervezési szinten és időszakban jelen vannak. Az emberi erőforrás tervezése során kiemelkedő jelentősége van a mutatószámoknak, melyek segítik a terv és a valóság közötti különbségek felismerését és az összefüggések átlátását. Ezek az adatok összesített tervszámokból származnak.

- Szolgáltatási vagy termelés kapacitás

A kapacitástervezés szoros összefüggésben van a termelési és szolgáltatási tervekkel, mivel az vizsgálja, hogy szükség van-e a kapacitás növelésére. Ezt a növekedést kizárólag mennyiségi jellegűnek tekinthetjük, amikor nem szükséges új gyártási eljárások bevezetése.

- Munkaerő

Az üzleti tervben meghatározott munkaerőigény az operatív munkaerő-gazdálkodáshoz kapcsolódik, és követi a termelési terv időbeli átalakulását. Ezenkívül a gazdasági egységek specifikus munkaerő-szükségleteit is kiemelt figyelemmel kell kezelni a vállalat térbeli tagozódásához igazítva. A munkaerő tervezése során fontos figyelembe venni, hogy a vállalatnál rendelkezésre áll-e a szükséges képességekkel és szakismeretekkel rendelkező munkaerő (Pupos & Nábrádi, 2010).

- Készletek

A vállalat zavartalan működéséhez szükséges a megfelelő mennyiségű és összetételű készlet. Ez magában foglalja az alapanyagokat, kiegészítő anyagokat, termelésközi és félkész termékeket, valamint a késztermékeket. A hatékony készletgazdálkodás és megfelelő tervezés lehetővé teszi a vállalat számára, hogy minimalizálja a túlkészletezés vagy a hiányzó készletek okozta problémákat, és ezzel javítsa a gazdasági teljesítményét.

Személyzeti terv

A munkaerő- terv kiemelkedő szerepet játszik az üzleti tervben, függetlenül attól, hogy a vállalkozás stabil vagy kiszámíthatatlan környezetben működik. Ha a vállalkozás alapításának tervezése folyik az üzleti terv keretein belül, a személyzeti terv elengedhetetlen részét képezi ennek a folyamatnak. Elsődleges célja, hogy a megfelelő emberek legyenek a megfelelő helyen és időben, segítve ezzel a vállalat hatékony működését és fejlődését.

A fő cél érdekében háromlépéses elemzési és döntéshozatali folyamaton keresztül juthat el a vállalat.

- Szükséges munkaerő becslése,
- A rendelkezésre álló munkaerő előrejelzése,
- Különbségek kiküszöbölését célzó intézkedési tervek.

A létszámtervezési folyamat végpontjaként a szervezeti igények által generált munkaerő-kereslet és a rendelkezésre álló belső, valamint elérhető külső munkaerő-kínálat egyensúlyban van tartva. Az optimális összhang eléréséhez szükséges lépéseket és teendőket azonosíthatjuk.

A vállalkozás működéséhez szükséges humánerőforrás-igényét többféle egyszerű és összetett módszerrel lehet meghatározni. Az igények meghatározásához első lépésként fontos eldönteni, hogy a személyzeti tervet milyen szempontok alapján szeretnénk összeállítani. Ebben az összefüggésben figyelembe vehetjük a vállalkozás méretét, célkitűzéseit, tervezett növekedését, valamint a specifikus munkakörhöz szükséges készségeket és kompetenciákat. Az egyes pozíciókra vonatkozó részletes feladatok és felelősségi területek meghatározása is kiemelten fontos a humán erőforrások megfelelő tervezés során (Farkas et al., 2007).

Pénzügyi terv

A vállalkozás pénzügyi menedzsmentje és stratégiai végrehajtása között szoros kölcsönhatás van. Ennek oka, hogy a befektetési és finanszírozási döntések szükségesé teszik az összehangolása és számszerűsítését, amelynek eredményeként jön létre a pénzügyi terv. A pénzügyi tervezés fő célja a vállalkozás beruházási, finanszírozási és osztalékpolitikájának összehangolása a vállalat stratégiájával és üzleti céljaival. Ez a folyamat hatalmas jelentőséggel bír, függetlenül attól, hogy a vállalkozás milyen méretű vagy tevékenységi területen működik. A pénzügyi tervezés beépítése a mindennapi működésben segít, hogy tisztán lássuk a tervezett tevékenységek pénzügyi következményeit. A pénzügyi terv részletes előrejelzéseket nyújt a vállalat jövőbeli vagyoni helyzetéről, pénzügyi helyzetéről és eredményeiről. Ennek révén a befektetők képet kaphatnak erről, milyen hozamra és megtérülésre számíthatnak a vállalatban történő befektetéseikkel, míg a hitelezők megismerhetik a kölcsönfelvevő fizetőképességét, a tőketörlesztés és kamatfizetés megbízhatóságát.

A **pénzügyi terv** részletes kidolgozása és pontossága kulcsfontosságú, akár csak a vállalat belső használatára készül, mivel választ kínál olyan kérdésekre, mint mikor várható nettó árbevétel, milyen költségek és hozamok keletkeznek, mekkora készpénz-szükséglet várható, hogyan alakul a vállalkozás pénzügyi helyzete, és mikor éri el a vállalkozás a fedezeti pontot.

A pénzügyi tervnek, tartalmaznia kell:

- jövedelemterv (eredményterv)
- vállalkozás előrejelzett mérlege

- pénzforgalmi vagy likviditási terv – cash flow- terv
- fedezeti pont elemzése
- vállalkozás pénzügyi, jövedelmi és vagyoni helyzetét bemutató elemzések, mutatószámok és a pénzügyi terv kiindulási feltételezései (Juhász, 2015).

A **mérleg** egy adott pillanatban rögzíti a vállalat vagyonát két fő kategóriában, pénzben kifejezve. Az eszközök mutatják be a különböző vagyonformákat, míg a források az ezek eredetét csoportosítják. A mérlegterv főként a vállalkozás tervezett beruházási és finanszírozási döntéseinek hatásait vizsgálja a vállalkozás eszköz- és forrásstruktúrájára. Ennek célja a tervezett hatások eredményeinek bemutatása. A tervezés során nincs általánosan érvényes tervezési eljárás vagy módszer minden mérleg sorra vonatkozóan, csak akkor választható ki a legmegfelelőbb tervezési módszer egy adott mérleg tétel esetében, ha rendelkezünk részletes információkkal az adott tervezési időszakról.

Az **eredmény kimutatás** tartalmazza a bevételeket (hozamokat) és ráfordításokat. A vállalkozásoknál irányító és összegző szerepet tölt be. Általános becsléssel indul, meghatározva, mennyi nyereségre eredménykimutatásra van szükség a célok eléréséhez. Az eredményterv a tervezett eredmény pontos meghatározását célozza, különböző módszerekkel készül. Meghatározza az outputok és inputok értékét, különös tekintettel az értékesítési tervezésre. A termelési költségek tervezése a zavartalan működéshez szükséges költségek meghatározását szolgálja. Az eredményterv kulcsfontosságú az eredmény pontosabb meghatározásához és ellenőrzéséhez. Az értékesítési tervezés az üzleti terv alapja, a termelési költségek tervezése pedig a tervezéshez szükséges információval szolgál. Az eredményterv része a költségtervezésnek, amely segít a vállalat eredményének pontosabb meghatározásában és ellenőrzésében.

A költségek és ráfordítások tervezése során azonosítani kell a tervezési időszak teljesítményéhez szükséges és indokolt költségek szintjét. A költségtervezést lehetőség szerint költség kategóriánként, költségterületenként és költség viselőként végzik. Az összköltségtervezés kiterjed az anyagjellegű ráfordítások, a személyi jellegű ráfordítások és az értékcsökkenési leírás tervezésére is.

Az anyagjellegű ráfordítások tervezése magában foglalja az anyagköltséget, az igénybe vett szolgáltatások, az eladott áruk beszerzési értékét és egyben a szolgáltatások tervezését. A személyi jellegű ráfordítások tervezése a munkaerő-költségek előrejelzését jeleníti.

Cash flow, vagyis a pénzáram a vállalkozás egy adott időszakban történő pénzbevételeinek és kiadásainak különbségét jelenti. Ezt a változás a vállalkozás pénzeszközeiben, ami a mérlegben is nyomon követhető (Juhász, 2015).

A cash flow kimutatás különösen fontos a befektetők számára, mert megmutatja a vállalat eredményét, adóit, kölcsönöket és kamatokat mutatja. A cash flow kimutatás csak a vállalatban lévő készpénzt számolja (Santoso, 2017).

A cash-flow területei a következők:

- Működési cash- flow (operatív) a keletkező felhasznált pénzösszegeket vizsgáljuk ezáltal.
- Befektetési cash-flow: ennek elkülönítése azért fontos, mert a vállalkozás általában kevesebb pénzt termel, mint amennyit a szükséges fejlesztések elnyelnek.
- Finanszírozási cash-flow: pénzügyi műveleteket mutat be. Ide tartoznak a tőke ki- és bevonások, felvett hitelek, kölcsönök, valamint ezek visszafizetéseinek pénzáramlásai, a kötvény kibocsátások, és a végleges pénzeszközök átadások és átvételek pénzforgalma (Juhász, 2015).

2.4. A projekt megtérülésének elemzése

Az üzleti tervezés során a projekt értékelése kritikus lépés, amely segíti a vállalatot a tervezési folyamat során. Az értékelés segít meghatározni, hogy a tervezett projektek illeszkednek-e a vállalat céljaival és stratégiájával, és szükség esetén módosításokat javasolhat a sikeres végrehajtáshoz. Az értékelés révén azonosíthatóak, a szükséges módosítások a projekt sikeres végrehajtásához. Az üzleti tervezés és a projekt együttesen támogatja a hatékonycélkitűzéseket és a tevékenységek megvalósítását (Landau, 2022). A vállalkozás pénzügyi elemzései és mutatószámok segítenek mélyebb betekintést nyerni a vállalkozás pénzügyi állapotában és teljesítményébe.

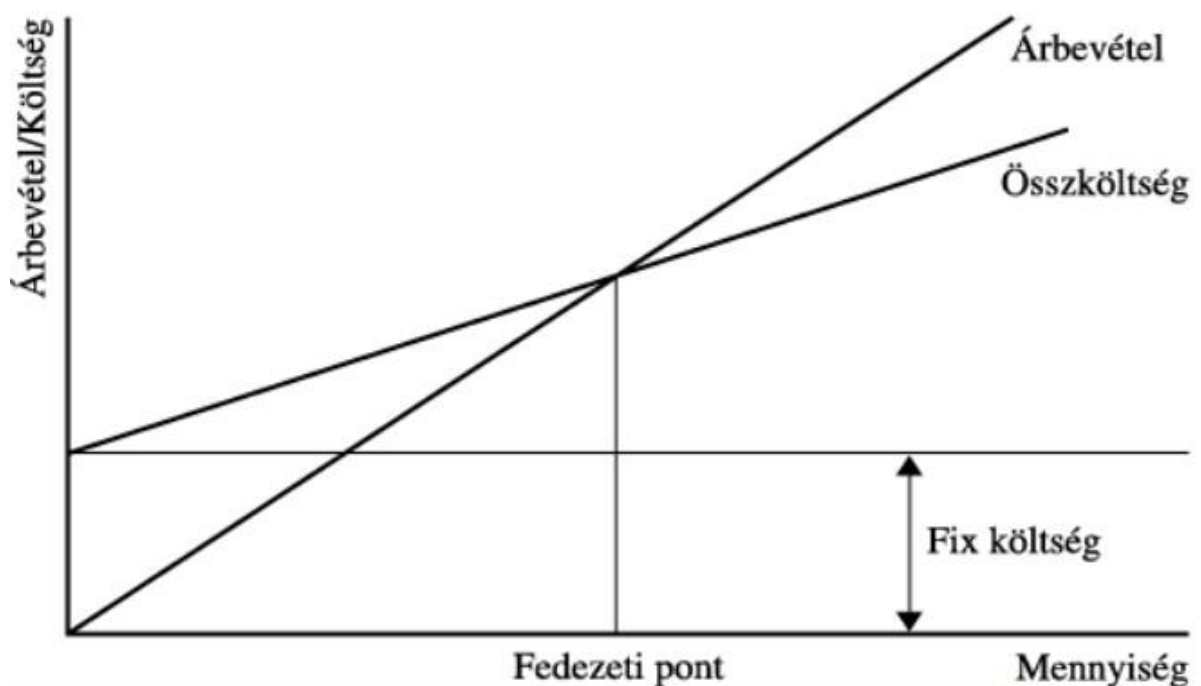
Fedezeti pont számítás

A fedezetipont-számítás, mint széles körben alkalmazott elemzési módszer, azon alapul, hogy költségtípusra épít: a fix és változó költségekre. Főként költségorientált árképzéshez kapcsolódik, és arra szolgál, hogy meghatározza azt a mennyiséget, amelyet el kell értékesíteni egy adott áron, hogy a költségek fedezve legyenek, vagy az árat, amely egy adott mennyiséget

értékesítve kell elérni ahhoz, hogy a vállalat ne legyen veszteséges. Azonban mivel az ár és az eladható mennyiség gyakran ismeretlen az elemzés kezdetén, könnyen hibázhatunk. Az elemzés végén meghatározott ár- mennyiség kombináció nem feltétlenül tükrözi a piaci keresletet. Annak érdekében, hogy az elemzés megbízható legyen, fontos bevonni a becsült keresleti függvényt, amely bemutatja az adott áron értékesíthető mennyiséget (lásd. 1. ábra). (Keszey & Gyulavári, 2016)

1. ábra: Fedezetszámítás

(Forrás: Keszey & Gyulavári, 2016 alapján)



Fedezetszámítás

A fedezetszámítás rendkívül fontos a termelési költségek hatásainak vizsgálatában. Az alapvető elve az, hogy a költségek eltérően reagálnak a termelés mennyiségének és a rendelkezésre álló kapacitások kihasználtságának változásaira. Ebben a módszerben az állandó költségeket nem osztjuk fel részköltségre.

A fedezetszámítás lényege, hogy az értékesítési bevételeket a termékek változó költségeivel vetjük össze. Mivel a változó költségek nem fedezik a teljes költséget, a bevételek és a változó költségek közötti különbséget nem tekintjük jövedelemnek. Ezt a különbséget fedezeti hozzájárulásnak nevezzük, ami az állandó költségeket és a jövedelmet kell fedezni (Juhász, 2015).

A vállalkozás pénzügyi elemzései és a mutatószámok segítenek mélyebb betekintést nyerni a vállalkozás pénzügyi állapotában és teljesítményébe. A pénzügyi tervek kiindulási

feltételezései az alapjaikat adják a jövőre vonatkozó pénzügyi tervezésnek, lehetővé téve a vállalkozás hosszú távú stratégiájának kidolgozását és irányítását.

Jelenérték-számítás (PV)

A jelenérték-számítás (Present Value, PV) a jelen időpontban értelmezett pénzáramlásokat jelenti. A jelenérték számítás célja az, hogy meghatározza egy jövőbeli pénzáramlás jelen értékét, vagyis azt, hogy mennyit ér ma az a pénzösszeg, amit a jövőben várnak el. Ez a módszer használható befektetések és eszközök értékelésére. A jelenérték-számítás lényegében a jövőbeli érték visszaszámításának folyamata, amely segít megérteni, mennyit ér egy jövőbeli pénzáramlás a jelenben (Zéman & Béhm, 2019). Ezt úgy számoljuk ki, hogy az összegezzük a beruházás teljes élettartama alatt keletkező pénzáramlásokat, és levonjuk belőle a kezdeti pénzáramot, így meghatározva a jelenértéket (Gáspár Bencéné et al., 2003).

Nettó jelenérték számítás (NPV)

A nettó jelenérték (Net Present Value, NPV) az egyik legelterjedtebb pénzügyi mutatószám a beruházási projektek értékelésében. Ez a mutató segít megmérni, hogy a beruházás milyen értéket hoz a jelenben, figyelembe véve a későbbi bevételek jelenértékét az egyszeri kiadások és folyamatos költségek jelenértékével, így kiderül a projekt valós értéke. Ezt úgy számoljuk ki, hogy az összegezzük a beruházás teljes élettartama alatt keletkező pénzáramlásokat, és levonjuk belőle a kezdeti pénzáramot, így meghatározva a nettó jelenértéket (Gáspár Bencéné et al., 2003).

A nettó jelenérték előnye, hogy részletes képet nyújt a pénzáramlásokról és a projekt jelen értékéről. Az NPV abszolút összeget mutat, és nem százalékban kifejezett hozamot, ami néha nehezebben érthető azok számára, akik inkább százalékos hozamokban gondolkodnak. Alkalmazás szempontjából fontos, hogy olyan befektetéseket válasszunk, amelyek magasabb hozamot kínálnak, mint a tőke alternatív költsége. Az NPV lehetővé teszi az összehasonlítást és a megtérülés pontos számítását (Zéman & Béhm, 2019).

Jövedelmezőségi index mutató

Az NPV vagy IRR mutatók azt feltételezik, hogy a vállalat tulajdonosai akkor érik el a legnagyobb vagyonnövekedést, ha minden pozitív nettó jelenértékű projektet végrehajtanak. Azonban a vállalatok gyakran korlátozott tőkével rendelkeznek, ami miatt nem lehet minden pozitív NPV-jű projektet magvalósítani. Ekkor a jövedelmezőségi index (Profitability Index, PI), segíthet a projekt portfólió kiválasztásában, mivel megmutatja, hogy egy projekt mennyi

NPV-t generál az egy egységnyi befektetett tőkével szemben. A PI számítása a következő: $PI = NPV/C_0$ (ahol az abszolút értékben szerepel). Ennek alapján a vállalat kiválaszthatja a legmagasabb PI-t mutató projekteket, amelyek hatékonyan használják fel az erőforrásokat és maximalizálják a vállalati értéket (Andor, 2017).

Költség-haszon elemzés

A költség haszon elemzés azt a folyamatot jelenti, amelyet alkalmaznak a döntés vagy egy adott intézkedés előnyeinek és azokkal járó költségek különbségének mérésére. Ez a folyamat pénzügyi mutatókat használ. Az elemzés kiemeli a mérhető és nem mérhető előnyöket és költségeket. A komplexebb költséghaszon elemzések magukban foglalhatnak bizonytalanság elemzést és a pénzáramok diszkontálását (Hayes, 2023).

Haszon-költség arány (Benefit/Cost Ration, BCR)

Haszon-költség arány egy pénzügyi mutató, amelyet a költség-haszon elemzésében alkalmaznak annak érdekében, hogy megítéljék egy eszköz vagy projekt által generált pénzáramok életképességét. Ez a mutató összehasonlítja a projektek vagy eszközök által generált összes haszon jelenértékének összegét. Ha a BCR értéke meghaladja az 1-et, az azt jelzi, hogy az eszköz vagy projekt várhatóan növekvő értéket fog teremteni (Corporate Finance Institute, 2024).

Költség-haszon elemzés

A táblázat két különböző költség-haszon elemzési módszert mutat be: a pénzügyi költség-haszon számítást és a társadalmi-gazdasági költség-haszon számítást. Mindkét módszer célja, hogy felmérje egy beruházás gazdasági hatásait, de különböző szempontokat vesz figyelembe (lásd.2. ábra).

Pénzügyi költség-haszon számítás

Ez a módszer a beruházás közvetlen pénzügyi hatásait vizsgálja. Két fő része van bevételek és ráfordítások.

A társadalmi-gazdasági költség-haszon számítás

Ez a módszer szélesebb körű, mert a társadalom egészére gyakorolt hatásokat is figyelembe veszi. Itt is két fő részt különítünk el: bevételek és ráfordítások.

2. ábra Társadalmi költség-haszon számítás

(Forrás: saját szerkesztés <https://lengyelpiroska.hu/tamogatase/konyv/6.%20Tarsadalmi-gazdasagi%20koltseg-haszon%20elemzes.html> alapján)

Pénzügyi költség-haszon számítás (Beruházás gazdaságossági számítása)	Társadalmi-gazdasági költség-haszon számítás
Bevételek • árbevétel	Bevétel • árbevétel • költségvetési támogatás • társadalmi hasznosság (pl. környezeti károk elmaradása, jelentkező bevétel) • költségvetési bevételek (ÁFA, SZJA, illetékek st.) • közösségi kiadások (munkánélküli járulék) megtakarítás
Ráfordítás • Élőmunka költségei és járulékai • Holtmunka ráfordítás költségei • Fenntartási és üzemeltetési költségek	Ráfordítás • Élő munka költségei és járulékai • Holtmunka ráfordítás költségei • Fenntartási és üzemeltetési költség • Társadalmi károk (környezeti szennyezés) helyreállításának költségei

A **pénzügyi költség-haszon számítás** a beruházás közvetlen pénzügyi hatásaira koncentrál, vagyis arra, hogy mennyi bevételt hoz és milyen költségekkel jár, a vállalat szempontjából. Ezzel szemben a **társadalmi-gazdasági költség-haszon számítás** a beruházás szélesebb társadalmi és gazdasági hatásait is figyelembe veszi, beleértve a környezeti és közösségi szempontokat. Ez az elemzés a társadalom egészének érdekében történik (Lengyel, 2024).

Profit-orientált és non-profit szervezetek céljai

Profit-orientált szervezetek célja a pénzügyi nyereség maximalizálása, amelyet a bevételek és költségek különbségeként számítanak ki. Pénzügyi sikerüket hagyományos pénzügyi mutatókkal mérik. Ezzel szemben a non-profit szervezetek célja nem a pénzügyi nyereség, hanem valamilyen társadalmi, kulturális vagy környezeti cél elérése.

III. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A dolgozatom céljainak elérése érdekében a konzulensemmel egyeztetett strukturált módszertant követtem, amely támogatja a Sport Univerzum üzleti tervének megbízható alapokon nyugvó kidolgozását. Az elemzés során alkalmazott módszerek összekapcsolják a vizsgálati kérdéseket és célokat, lehetővé téve az adatok szisztematikus gyűjtését, feldolgozását és értékelését annak érdekében, hogy az üzleti modell részletesen bemutatható és reprodukálható legyen.

A Sport Univerzum egy elképzelt nonprofit szervezet, az üzleti terv alapját olyan elemzési eszközök biztosítják, amelyek a piaci, társadalmi tényezők széleskörű feltárását célozzák meg. Az elemzések célja, hogy hiteles képet nyújtsanak a szervezet potenciális működéséről és társadalmi hatásairól, különös tekintettel a költség-haszon elemzésre, amely lehetőséget ad a források és a társadalmi hasznosság viszonyának értékelésére.

3.1. Adatgyűjtés és feldolgozási módszerek

Piac elemzési módszerek: a piac és környezeti tényezők megértéséhez SWOT és PESTEL elemzéseket végeztem. A SWOT elemzés során a Sport Univerzum belső erősségeit, gyengeségeit, valamint a külső környezetből származó lehetőségeket és fenyegetéseket azonosítottam. A PESTEL elemzés kiegészítette ezt azáltal, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezők figyelembevételével vizsgáltam a működési környezetet.

Az adatok feldolgozása során a SWOT elemzés eredményeit táblázatban rendeztem, az egyes tényezőket értékelve azok fontossága és hatásai szerint. A PESTEL elemzésnél szintén értékeltem minden egyes tényezőt, hogy meghatározhassam, milyen mértékben befolyásolhatják a projekt működését.

Költség-haszon elemzés: a költségek és társadalmi hasznosság értékelésére költség-haszon elemzést alkalmaztam. Ez az elemzés figyelembe veszi a működés költségeit, beleértve a személyi és infrastrukturális kiadásokat, valamint a marketing- és kommunikációs költségeket. A költségekkel szemben azokat a társadalmi előnyöket mértem fel, amelyeket a Sport Univerzum programjai nyújtanak, mint például a testi és lelki fejlődés, a közösségi összetartozás erősítése és a sport által elősegített társadalmi integráció.

A költség-haszon elemzés eredményeit számszerűen és minőségi szempontok alapján egyaránt értékeltem. Az elemzés táblázatba foglaltam össze a programhoz kapcsolódó költségeket és hozzájuk rendelt társadalmi hasznokat, így az eredmények jól áttekinthetők és dokumentálhatók.

Pénzügyi terv készítés: a Sport Univerzum pénzügyi tervének összeállításához különböző finanszírozási lehetőségeket és kiadásokat elemeztem. A pénzügyi terv felépítése során adatokat gyűjtöttem kezdő költségekről és az éves működési kiadásokról, valamint a potenciális bevételi forrásokról, mint például támogatások, adományok és szponzori hozzájárulások.

Az adatfeldolgozás során ezek az információk a költségvetési táblázatokban kerültek rögzítésre, ahol különböző pénzügyi forgatókönyvek hatását is figyelembe vettem. A költségvetés az éves működési ciklusra vonatkozóan részletes elemzést tartalmaz, amely biztosítja, hogy a projekt hosszú távú fenntarthatósága pénzügyi szempontból alátámasztott legyen.

Marketing stratégia kialakítása: a marketing stratégia kialakítása a célcsoportok elérési módjait és a leghatékonyabb kommunikációs csatornákat vizsgáltam. Az adatok gyűjtéséhez különböző marketingkutatási eredményeket használtam fel, amelyekből meghatároztam a célcsoport számára legmegfelelőbb megközelítést. A marketing magába foglalja a közösségi média platformokat és online kampányok szerepét, amelyek segítenek elérni a Sport Univerzum által célzott hátrányos helyzetű fiatalokat.

Az adatok feldolgozását követően a marketingstratégia részletes dokumentációja készült el, amely egy-egy platformra szabott megközelítést tartalmaz, hogy hatékonyabban kommunikálhasson a célcsoportokkal.

Társadalmi hatásmérés: célja a Sport Univerzum programjainak közösségi és társadalmi hatásának értékelése. Ezt olyan mérőszámok segítségével végeztem, amelyek nyomon követik a programok hatását fiatalok testi és lelki fejlődésére, valamint a közösségi összetartozásra. Az eredmények feldolgozása során a társadalmi hatásokat kategóriákba soroltam, például fizikai egészség javulása, közösségi integráció, valamint társadalmi kohézió erősítés. Az eredmények elemzéséhez használt mérőszámok közé tartoznak az egyes programokon való részvétel számai, a pozitív visszajelzések aránya, valamint az elért fiatalok demográfiai jellemzői.

3.2. Értékelési módszerek

Az adatgyűjtés és feldolgozást követően a módszerek alapján nyert információk értékelésére került sor. Az értékelés célja annak megállapítása volt, hogy a Sport Univerzum üzleti terve mennyire felel meg a társadalmi és pénzügyi célkitűzéseknek, valamint milyen mértékben biztosítja a projekt hosszú távú fenntarthatóságát. Az értékelési folyamat során összehasonlítottam a költség-haszon elemzés eredményeit, a pénzügyi terv paramétereit, valamint a társadalmi hatásmérés által kimutatott eredményeket.

Az értékelés során alkalmazott módszerek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a projekt reprodukálható legyen, hiszen az üzleti terv minden elemét részletesen dokumentáltam. A konzulenssel történt folyamatos egyeztetések biztosították, hogy a módszerek és az elemzések hitelesek és ellenőrizhetők legyenek.

IV. ÜZLETI TERV SPORT UNIVERZUM NONPROFIT SZERVEZET

4.1. Vezetői összefoglaló

A Sport Univerzum küldetése az, hogy a mozgás örömét, és a közösség erejét felhasználva sportélményt nyújtson a fiatal generációnak. Több mint csupán egy sportlétesítmény vagyunk; dinamikus közösségként olyan teret teremtünk, ahol a gyerekek felfedezhetik saját egyediségüket és tehetségüket a sport sokszínű világában.

Az elindításunkat az erős elhivatottság hajtja, melynek középpontjában a fiatal generáció egészséges fejlődése és széleskörű élményekkel való gazdagítása áll. Hiszünk abba, hogy a sport élménye kulcsfontosságú a gyerekek személyiségfejlődésében és egyedi tehetségeik felfedezésében.

Célunk, hogy ne csak a sportot, hanem az életre szóló élményeket is kínáljuk a gyermekeknek. Hosszú távú küldetésünk az egészséges életmódra való nevelés és a pozitív közösségi tapasztalatok biztosítása, és nem csak a fizikai egészséget szolgálja, hanem a mentális fejlődés és az öröm forrása is lehet. Minden egyes forrásunkat ezen célra fordítjuk, mivel non-profit szervezetként működünk.

A megnevezés tükrözi azt a gondolatot, hogy a sport egy sokoldalú élmény, mely minden gyerek számára hozzáférhető. Az „Univerzum” szó azt sugallja, hogy a Sport Univerzum nem csupán egy hely, hanem egy tér, ahol a gyerekek kibontakozhatnak, fejlődhetnek és önmagukat fedezhetik fel a sport sokszínű világában.

Elkötelezettek vagyunk az egészséges fejlődés és a pozitív közösségi élmények iránt. A sportnak az élet szerves részévé kell válnia, és a gyermekek már fiatalon átélhetik a mozgás örömét és az egészséges életmód értékét. Nem csupán vállalkozás, hanem egy hely, ahol szívünk, lelkünk és szenvedélyünk összpontosul. Minden gyermek, aki része lesz a Sport Univerzumnak, nem csak sportolni fog, hanem egy közösség részévé válik, ahol az egyediség és tehetség kiemelkedhet.

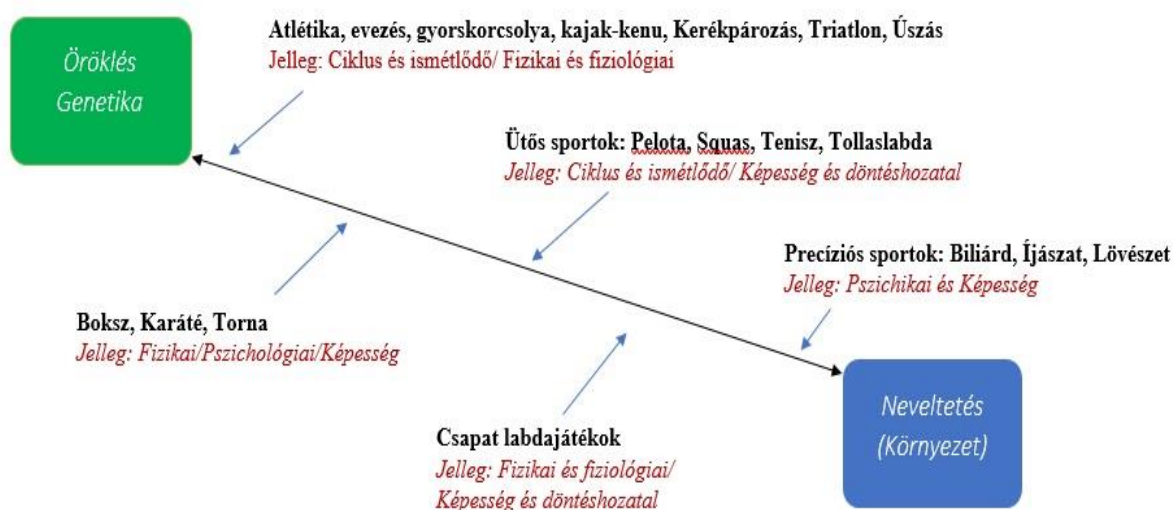
A sportot és a közösséget összekapcsolva olyan lehetőségeket teremtünk, amelyek segítik a gyermekeket az egészséges fejlődésben és örömteli jelenlétben. Legyen mindenki része a Sport Univerzum családjának, ahol a sport nemcsak tevékenység, hanem életérzés és együttlét.

Vízió

A Sport Univerzum víziója, hogy a következő 10 évben egy olyan működtetési modellé fejlődjön, amely mintaprojektként szolgálhat más települések számára, de akár nemzetközi viszonylatban is. Még hosszabb távon pedig egy nemzetközi hálózatot alkotva működhetnének a dolgozatban bemutatott, „jó gyakorlat” alapján létrehozott sportközpontok. Rendszerként emelkedjen ki, szilárd alapokon nyugvó egységes módszertanával. A 6-11.- éves korosztály számára egyedülálló lehetőséget teremtsünk a sportolásra (lásd **3. ábra**), összehangolva különböző sportágak alapjait. Szülők bevonásával szeretnénk minden gyermekkel megismertetni a különböző sportágakat, miközben biztosítjuk számukra a fizikai és pszichológiai támogatást.

3. ábra: Módszertan

(Forrás: saját szerkesztés <https://mitsportoljak.hu/szolgalatasok-arak/> alapján)

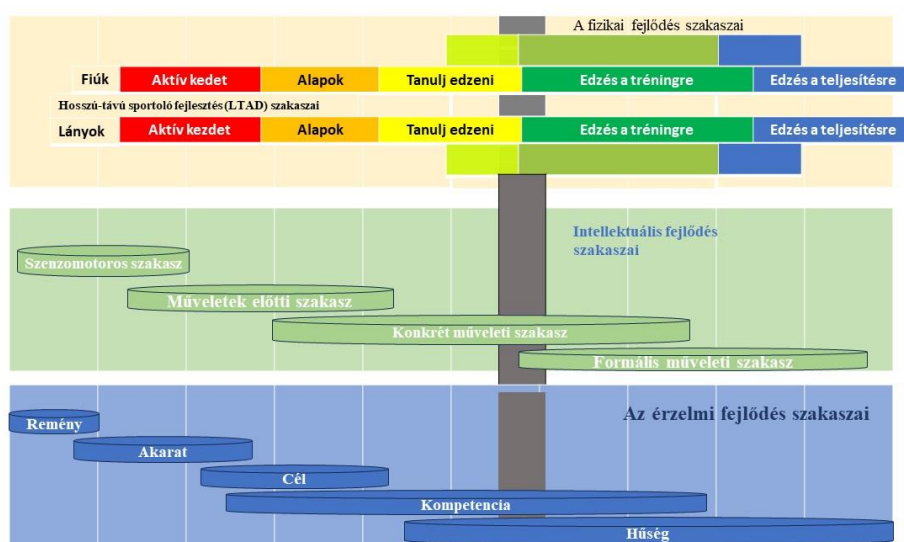


Misszió

A Sport Univerzum küldetése, hogy fenntartható módon működjünk, és biztosítsa a szolgáltatások hosszú távú elérhetőségét. Változatos forrásokból fedezzük a költségeket, ideértve a tagdíjakat, támogatásokat, valamint a külső szolgáltatásokból befolyó bevételeket is. Emellett aktívan keresünk lehetőségeket a támogatók bevonására, pályázatokra és adománygyűjtésekre, hogy tovább növeljük az anyagi stabilitást és az elérhetőséget. Minden bevételi forrást gondosan tervezzünk és felhasználunk annak érdekében, hogy minőségi szolgáltatásokat nyújtsunk és elősegítsük a közösség fejlődését. A sport területén (lásd **4. ábra**), fiúknál és lányoknál az aktív kezdet az alapok elsajátításáról szól. Ezt követően „Tanulj edzni” segítségével megtanulják, hogyan edzenek, és hogyan készüljenek fel az edzésre majd,

„Edzés a tréningre” során folytatják felkészülésüket, végül pedig az „Edzés a teljesítésre” fázisban készülnek fel egy adott cél elérésére. Az intellektuális fejlődés különböző szakaszai során a gyermekek szenzomotoros szakaszon, műveletek előtti szakaszon, konkrét műveletei szakaszán általában hét-tizenegy éves kor között, majd a formális műveletek szakaszán keresztül haladnak, miközben különböző kognitív képességek fejlődnek. Az önmegvalósítás lehetőségének biztosítása, hogy minden gyermek felfedezhesse egyediségét. Az önkifejezés alapjainak helyes beágyazásával a Sport Univerzum nem csupán sportot kínál, hanem egy olyan környezetet teremt, ahol a gyermekek tudatosan jelen vannak, és önmagukként fejlődhetnek. Az egészség és érzelmi nevelés terén egyaránt aktív részt veszünk, beleértve a pszichológiai, művészeti, biológiai és fizikai aspektusokat is.

4. ábra: Kapcsolat az LTAD, a fizikai, a kognitív és érzelmi fejlődés szakaszai között
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



A vállalkozás rövid bemutatása

A vállalkozás, Romániában, Csíkszeredában a Hunyadi János utcában, található. A székhelye egy bérbe vett 1300 m²-es épület, mely minden tervezett tevékenységek megvalósításához rendelkezésre áll. Az épület különböző sportágaknak kialakított teremekkel rendelkezik, beleértve kézilabda termet, kosárlabda termet, foci termet, pingpong termet, teqball termet, torna-termet, valamint táncterem, ahol különféle táncokat lehet tanulni különböző időintervallumokban. Ezenkívül rendelkezünk judo teremmel, karate teremmel, öltözőkkel és illemhelyekkel, valamint tenispályával.

5. ábra A sport Univerzum logója
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



A Sport Univerzum logójának központi elemét egy végtelen jel alkotja, mely két végén két sportolót összeköt, mindezt a Csíkszereda város nevével alul. Ez a logó (lásd **5. ábra**) azt jelképezi, hogy a Sport Univerzum által kínált lehetőségek állandóak és határtalanok, miközben a sportolókat egyesíti és összekapcsolja az általuk szeretett sportágakban.

Szolgáltatásaink

Szolgáltatásaink közé tartozik egy innovatív edzésprogram, amely játékos módon vezeti be a gyermekeket különböző sportágak világába. Ez a strukturált program lehetővé teszi számukra, hogy felfedezzék a sportágak sokféleségét, miközben nincsenek merev követelmények.

Azoknak, akik a versenysportban szeretnének érvényesülni, erős alapot biztosítunk, és támogatjuk őket az útjukon, legyen szó sportágválasztásról vagy fizikai-szellemi felkészültségről.

A foglalkozások heti egy alkalommal két időszakában zajlanak minden sportág esetében (lásd **6. ábra**), kivéve a labdarúgást, amely heti kétszeri foglalkozást biztosít két korcsoportban, 1-1,5 óra időtartamban, havonta egy hétvégi sportesemény, ahol a szülők is részt vehetnek, akár résztvevőként, akár szurkolóként. Minden foglalkozáson az egyik felnőtt edző mellett egy önkéntes segítő is részt vesz, akik közül az edző tapasztalt az adott sportágban és rendelkezik megfelelő szakértelemmel.

Széleskörű szolgáltatásokkal, melyek nem csupán a gyermekeknek szolgálnak sportélményt, hanem a közösség sokoldalú fejlődését is elősegítik, a Sport Univerzum egyesület fenntarthatóságra törekszik.

6. ábra: Heti tevékenységek és időpontok
(Forrás: saját szerkesztés.2024)

	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek	Sz	V	
Óra								6-7-8 évesek futball edzés
12-13								9-10-11 évesek futball edzés
13-14								Kosár/kézilabda edzés
14-15								Karaté edzés
15-16								Judo edzés
16-17 ¹⁰								Pin-pong edzés
17 ³⁰ -18								Tegball edzés
18-19								Torna
19-20								Tánc
20-21								Tennis edzés
								Bérelető
								Iskolák bérlik

Nyitvatartás és teremkiadás

A Sport Univerzum naponta kilenc órát és hetente összesen 45 órát tart nyitva. Az iskolák délben 12 és 15-óra között vehetik igénybe a termeket, míg az edzések több időpontban zajlanak naponta, egy vagy 1,5 órás időtartamban. Hétvégi programok előreláthatóan nem tervezhetők, de sport versenyek megszervezésére a létesítmény rendelkezésre áll. Ezt követően pedig a felnőttek is igénybe vehetik a terem szolgáltatásait. A teremkiadások tervezése a heti foglalkozások időpontjain kívül történik, lehetővé téve más események vagy csoportok számára is a terem bérletét, ami növeli a bevételt.

Szolgáltatások díjai és kedvezménycsomagok

Különböző szolgáltatásokat szemléltetem az **1. táblázat**at, beleértve a heti edzés időt, a havi tagdíjat és a teremhasználati díjat. Bemutatom a tervezett kedvezményeket, amelyeket a fél és egész éves teremhasználati díjakhoz kapcsolódóan alkalmazunk.

Az összesített tagdíj magában foglalja az adott sportágakat heti két alkalommal történő edzéseire vonatkozó költségeket, míg a teremhasználati díj érvényes minden terem esetén.

A kedvezménycsomagok a féléves és éves bérletekre vonatkoznak, és az összesített havi költség tartalmazza mind a tagdíjakat, mind a teremhasználati díjakat.

Az alkalmazott kedvezmények utáni fizetendő összeget az előfizetési időtartam és a megfelelő kedvezmény alapján számoljuk ki. A Sport Univerzum marketingstratégiája és a hozzá tartozó költségek részletezve vannak az alábbi táblázatban.

1. táblázat: Szolgáltatások díjai és kedvezménycsomagok
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Szolgáltatás	Időtartam heti 2 alkalom edzés/óra	Havi tagdíj (Lej)	Terem bérletére Időtartam/ óra	Terem használati díj (Lej/óra)	Kedvezmény Fél évre (%)	Kedvezmény Évre (%)
Foci	1-1,5	120	1	250	10	20
Kézilabda	1-1,5	120	1	150	10	20
Kosárlabda	1-1,5	120	1	75	10	20
Pin-pang	1-1,5	120	1	75	10	20
Teq-ball	1-1,5	120	1	75	10	20
Torna	1-1,5	120	1	75	10	20
Tánc	1-1,5	120	1	75	10	20
Judo	1-1,5	120	1	50	10	20
Karáté	1-1,5	120	1	50	10	20
Teniszpálya	1-1,5	120	1	50	10	20

A terem bérletéből származó bevételen kívül további bevételként értékelhető a tagdíjbevétel is, amely havonta 120 lej/sportoló. Ez a tagdíj havi nyolc edzést fedezi, ami heti két alkalommal történik.

Fél éves bérlet esetén 10%-os kedvezményt adunk, amit a következőképpen számolunk ki. Heti teremhasználat az adott időszakban: 3 óra/hét* 26 hét = 78 óra

Teljes bérleti díj számítása: 78 óra*250 lej/óra = 19.500 lej

10 %- os kedvezmény esetében: 19.500 - 10% = 17.550 lej / félév

Éves bérleti díj esetében 20%-os kedvezmény nyújtunk. Heti teremhasználat az adott időszakban 3 óra/hét*52 hét = 156 óra

Teljes bérleti díj számítás: 156 óra*250 lej/óra = 39.000 lej

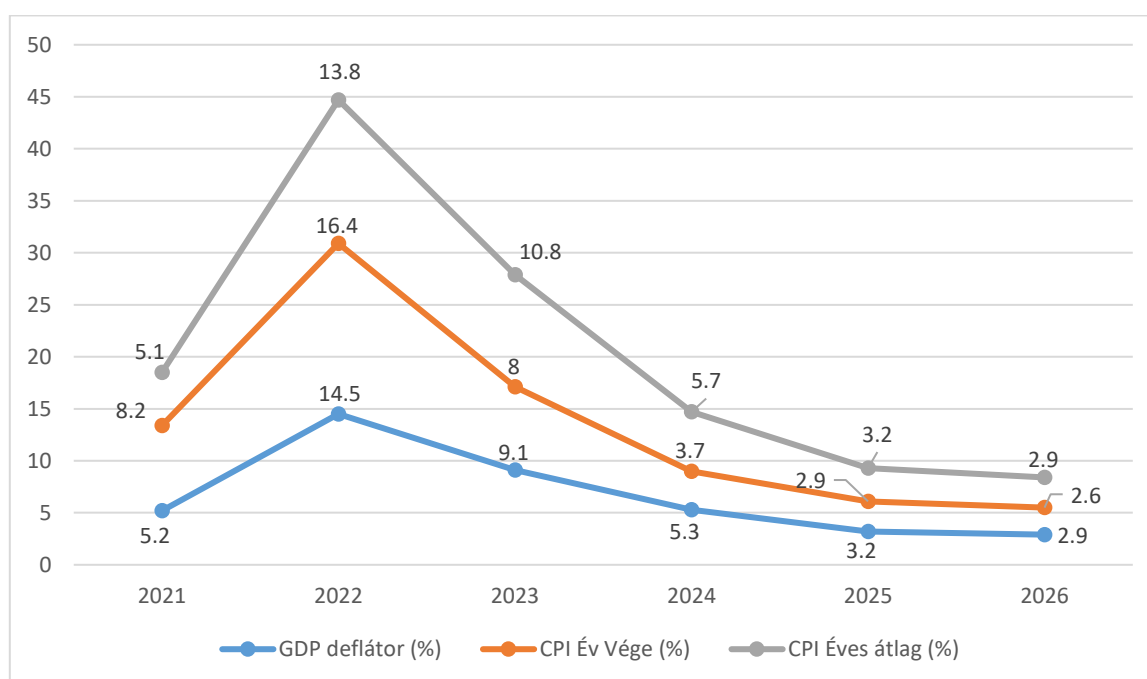
20%-os kedvezmény esetében: 39.000 - 20% = 31.200 lej/év

Ezenkívül a Sport Univerzum támogatja azokat a sportolókat, akik nehéz anyagi helyzetben vannak, valamint azokat, akik kiváló teljesítményt nyújtanak vagy kiemelkedő tehetséggel rendelkeznek. Ennek érdekében a klub mentesíti a nehéz anyagi helyzetben levő sportolókat a tagdíjfizetés alól, feltéve, hogy aktívan részt vesznek az edzéseken és versenyeken. Ugyancsak a kiváló teljesítményt nyújtó tehetségek számára is lehetővé teszi a tagdíjfizetés alól való mentességet, függetlenül anyagi helyzetüktől. A mentességet a szülővel szerződés keretében rögzítjük, és az edzéseken való részvétel hiányában a tagdíjat

visszamenőlegesen ki kell fizetniük. Ezáltal biztosítja a részvétel esélyét minden sportolónak, miközben a kiváló teljesítményt is elismeri és támogatja.

Az inflációs adatok alapján áttekintjük az árváltozásokat, és ennek megfelelően alakítjuk ki az árazási stratégiát, hogy fenntartható és versenyképes árakat kínáljunk. Mivel nonprofit szervezet, a bevételünk nagy részét adományokból, támogatásokból és más forrásokból szerezzük be. Hatékonyan gazdálkodunk az elérhető forrásokkal, és az infláció változásokat is figyelembe véve tervezzük meg költségvetésünket és az árpolitikánkat (lásd 7. ábra).

7. ábra: Makrogazdasági mutatók előrejelzése
(Forrás: Saját szerkesztés CNSP által közzétett (2022-2026) adatok alapján)



A gazdasági helyzet változásait és a fogyasztói jövedelmek befolyásolhatják a Sport Univerzum bevételét, különösen a tagdíjak terén. Az árszintek változása és az infláció hatással lehet a Sport Univerzum költségeire és a tagdíjakra. Az árazásunkat úgy tervezzük, hogy az elérhető és igazságos maradjon a közösség számára, miközben figyelembe vesszük a gazdasági környezet változásait.

Versenylőnyök

A Sport Univerzum mást kíván nyújtani a többi sportlétesítményhez képest, melyek általában csak egy vagy két sportágat kínálnak. Mi sokszínű sport programokat biztosítunk, lehetővé téve a gyerekek számára, hogy különböző sportágakat fedezzenek fel egyetlen helyen. Ezáltal a

szülőknek nem kell több helyet felkeresniük a gyermekük különböző sporttevékenységei miatt. Fontos, hogy ne csak a város legdrágább létesítményeivel versenyezzünk, hanem hangsúlyt helyezünk az elérhetőségre és a megfizethetőségre.

A Sport Univerzum jelenleg egy aktív és dinamikus fejlődési fázisban van, melyet az alapító személyes elkötelezettsége és a helyi közösségek iránti elhivatottság vezérel. Piaci pozíciója építése során stratégiai kapcsolatok kiépítésére összpontosítunk a helyi intézményekkel és tudományos háttérrel rendelkező szakemberekkel, olyan partnerségeket teremtve, melyek a magas színvonalú sport- és fejlesztési programok megvalósítását célozzák. Olyan szakmai együttműködések kialakítására törekszünk, amelyek lehetővé teszik a gyermekek számára a sportágak sokszínűségének felfedezését, miközben más értékeket és készségeket is fejlesztenek. Az alapelveink közé tartozik az, hogy ne csak sportlétesítményként működjünk, hanem olyan központként, amely a helyi közösség és egyesületek számára elérhetővé válnak a gyermekek sporttevékenységeinek fejlesztéséhez szükséges erőforrások és támogatások. Ebben a modellben mindenki számára kedvező feltételeket kínálunk, és elősegítjük a gyerekek hatékonyan és örömteli részvételét a különböző sportágakban, mindezt szoros együttműködésben a helyi egyesületek és intézményekkel.

4.2. Ágazati elemzés

A Sport Univerzum egy ambiciózus nonprofit szervezet, amely különböző sportágakat ölel fel, és egyedi módon integrálja azokat a közösségfejlesztés és a sport szeretete érdekében. Azonban a kihívások elkerülhetetlenek a nonprofit szektorban is. Éppen ezért merészen kiterjeszti tevékenységi körét a sportágazat területére, egy olyan iparra fókuszálva, ahol a verseny széttöredezett, és a lehetőségek bőségesek.

Célcsoport:

Fontos figyelembe venni a célcsoport korösszetételének változásait az évek során. Mivel a célcsoport hat-tizenegy éves gyermekekből áll, az adatokból látható (lásd. **2. táblázat**), hogy évről évre változik az újonnan születő gyermekek bekerülésével és a korábbiak kinövésével. Ezért rugalmas stratégiákat van szükség, amelyek alkalmazkodnak a változó korösszetételhez, és mind az aktuális, mind a jövőbeli célcsoport igényeit figyelembe veszik. A tervezés során fontos, hogy szolgáltatásaink versenyképesek maradjanak, és sikeresen megszólítsák a célcsoportot.

2. táblázat: A csíkszeredai gyermekpopuláció életkor szerinti eloszlása
(Forrás: saját szerkesztés, INS TEMPO adatai alapján)

Életkor	2019	2020	2021	2022	2023
0 éves	358	354	325	317	301
1 éves	368	359	355	328	319
2 éves	370	371	359	362	325
3 éves	355	375	369	361	360
4 éves	419	352	382	372	360
5 éves	345	421	350	383	374
6 éves	388	342	423	350	381
7 éves	375	386	337	422	356
8 éves	423	372	378	336	421
9 éves	400	425	368	381	337
10 éves	426	407	423	370	380
11 éves	430	423	405	422	370
Összesen 6-11 éves	2442	2355	2334	2281	2245

Az adatokból látható, hogy bizonyos években voltak markáns változások az egyes korcsoportokban, míg más években a létszámok viszonylag stabilak maradtak.

Piaci Potenciál

A városban található hét sportlétesítmény potenciális kooperatív partnerek, hiszen érdekük, hogy a tehetségek profi szinten az ő egyesületeikben játszhassanak a jövőben.

Versenytársak

A városban található hét sportlétesítmény között mindegyike egyedi sportágra koncentrál. A versenytársak közötti dinamikát részben az általuk foglalkoztatott gyermekpopuláció határozza meg. Jelenleg a versenytársaknál mintegy 1.000 gyermek sportol, míg 800 gyermek nem vesz részt sportolási lehetőségekben. A Sport Univerzum tervezett havonta 100-120 gyerek foglalkoztatásának 5%-os növekedése stratégiai előnyt jelenthet a versenypiacon, amely hozzájárulhat a piaci pozíció erősítéséhez és versenyképességének növeléséhez.

Ágazati trendek

Az ágazati trendek elemzése során a Sport Univerzum kiemel néhány fontos szempontot.

Lassú, de stabil növekedéssel, az iparág növekedés 2%-os növekedését kihasználva a Sport Univerzum hosszú távon sikerekre számíthat. Az egyedi közösségi kezdeményezések révén kiépíthet egy olyan hűséges ügyfélbázist, amely hosszú távon is fenntartható.

A Sport Univerzum egyesült erőkkkel és közösségi támogatással, a sportiparban egy új korszakot indít el, ahol a verseny és a közösség szorosan összekapcsolódik a siker érdekében.

PESTEL analízis

Politikai tényezők

A hazai sportágakban, a piaci alapú üzletmenet és a sporttársaságok jelenlegi működése nem kizárólag az üzleti logikán alapul. Inkább a tulajdonosok által más forrásokból származó pénzek folyamatos befektetése. Egy másik alapvető probléma az, hogy a sportágakban még mindig nem jelent meg az a magánszféra, amely hosszú távon képes lenne üzleti lehetőségeket és befektetéseket látni a sporton belül. Ennek következtében az állami támogatásoknak kiemelkedően fontos szerepük van a sportágak működésében, és sok esetben ez jelenti az egyetlen forrást egyes klubok vagy sporttársaságok számára. A sport egyszerűen nem tud működni segítség nélkül. Ezért is látható, hogy manapság a legnagyobb siker azokban a sportágakban érhető el, amelyek vonzóbbak nagyobb pénzügyi lehetőségek miatt.

Gazdasági tényezők

A sport gazdasági jelentőségének növekedése megfigyelhető abban is, hogy ma már a világ és nemzetgazdaság szintjén GDP-arányosan kifejezhető az értéke. A sportágazat a globális GDP körülbelül 2%-át generálja, ami azt mutatja, hogy milyen fontos gazdasági tényezővé vált a sport világ szinten.

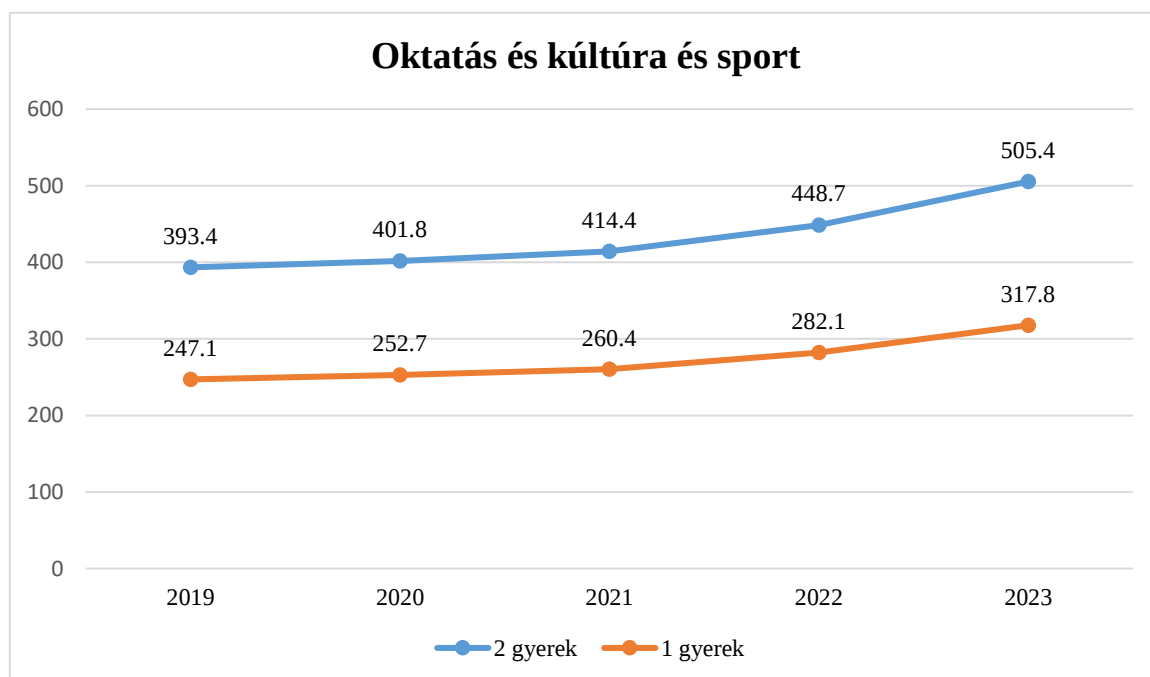
Mikroszinten is meg kívánom vizsgálni, hogy a sportkiadások mekkora terhet jelentenek a háztartások számára. A családok jövedelmét és költségeit (3. táblázat) vizsgálom az elmúlt öt évre vonatkozóan, hogy bár a jövedelem folyamatosan emelkedik, a költségek növekedésének üteme meghaladja ezt a növekedést. Ez arra utal, hogy a családok többet költenek, mint amennyit megkeresnek, ami hosszú távon pénzügyi problémákat okozhat. Ennek oka lehet az általános áremelkedés, a növekvő alapvető kiadások vagy az életmódbeli változások. A családok hitelből finanszírozzák kiadásaikat vagy felhasználják megtakarításaikat, ami további pénzügyi instabilitáshoz vezethet.

3. táblázat: A családok jövedelme és költségei 2019-2023
(Forrás: saját szerkesztés www.syndex.ro által közölt adatok alapján)

	2019		2020		2021		2022		2023	
Jövedelem (lej / család)	3995.60		4335.80		4195.10		4798.40		5743.50	
havi költség (lej / család)										
	2 gyerek	1 gyerek	2 gyerek	1 gyerek	2 gyerek	1 gyerek	2 gyerek	1 gyerek	2 gyerek	1 gyerek
(1) Élelmiszer	1021.30	849.80	1072.40	891.80	1118.60	930.30	1328.60	1105.30	1463.00	1216.60
(2) Ruházat és cipő	469.00	335.30	480.20	480.20	494.20	352.80	597.10	427.00	664.30	474.60
(3) Lakás	1275.40	1562.00	1387.40	1189.30	1212.40	1039.50	1591.10	1363.60	2025.80	1736.70
(4) A lakás berendezése	157.50	135.10	160.30	137.20	163.80	140.70	172.20	147.70	184.10	158.20
(5) Lakásköltségek	338.10	289.80	338.80	290.50	387.10	331.80	517.30	443.80	534.80	458.50
(6) Háztartási és személyi higiéniai termékek	170.10	146.30	175.00	149.80	179.20	154.00	191.80	163.80	221.20	189.70
(7) Szolgáltatások	354.90	324.10	362.60	331.80	373.10	341.60	394.10	359.80	422.80	386.40
(8) Oktatás és kultúra, sport	393.40	247.10	401.80	252.70	414.40	260.40	448.70	282.10	505.40	317.80
(9) Egészségügyi ellátás	77.70	68.60	81.20	71.40	84.70	74.20	92.40	81.20	107.80	94.50
(10) Szabadidő és üdülés	168.00	144.20	172.20	147.70	175.70	150.50	177.10	151.90	220.50	189.00
(11) Családi megtakarítási alap	442.4	363.30	463.40	394.10	460.60	377.30	550.90	452.90	634.90	522.20
ÖSSZESEN	4867.80	4465.60	5095.30	4336.50	5063.80	4153.10	6061.30	4979.10	6984.60	5744.20

Az adatok alapján megállapítható (lásd **3. táblázat**) hogy az „Oktatás, kultúra, sport” kategóriába sorolt kiadások emelkedtek az évek során. 2019-ben átlagosan 393,40 lejtt költöttek erre a célra, míg 2023-ban ez az összeg már 505,40 lejre nőtt kétgyermekes családok esetén (lásd **8. ábra**) Ez a növekedés azt mutatja, hogy a családok hajlandóbbak sportra és kulturális tevékenységre költeni. Emellett a sportra való költségnek pozitív egészségmegőrző hatása is lehet, ami hosszú távon csökkentheti az egészségügyi kiadásokat.

8. ábra: Családok jövedelmi trendek és sportkiadások (2019-2023), lejben kifejezve
(Forrás: saját szerkesztés www.syndex.ro által közölt adatok alapján)

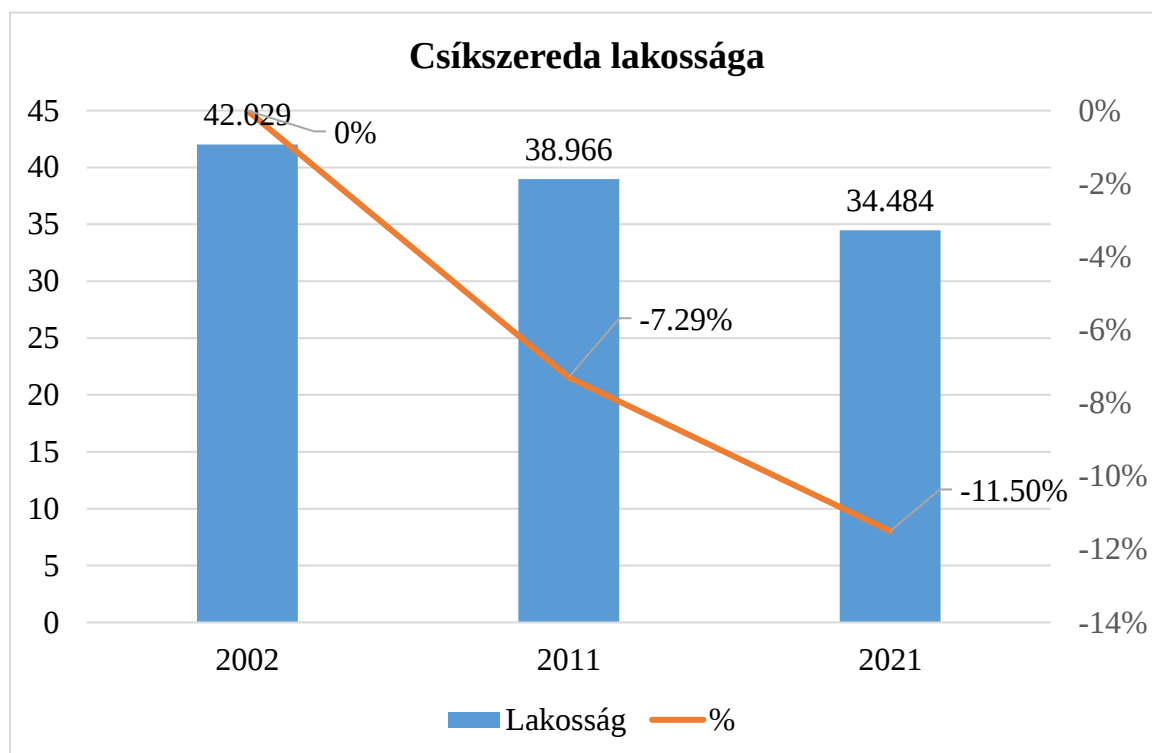


Társadalmi tényezők

A társadalmi változásoknak jelentős hatása lehet a sport szolgáltatások piacára. A (lásd 9. ábra) lakosságot közvetlenül érintő változások közül az infláció és a demográfiai változások együttesen befolyásolják a helyi lakosságszám alakulását, ami közvetlen hatással lehet a sport szolgáltatásokra.

9. ábra: Csíkszereda lakossága

(Forrás: saját szerkesztés <http://orasul.biz/locuitori-miercurea-ciuc-hr/> adatok alapján)



Technológiai tényezők

Az objektivitáson alapuló elemzési igény és a technológia gyors fejlődése általánosságban több sportágban is egyre nagyobb szerepet kapnak a technológiai eszközök a teljesítmény értékelése során. A szakemberek az adatok feldolgozásával elemzik a sportolók élettani funkcióit, mozgását, dinamikáját, távolságát és taktikáját. Ez a technológiai forradalom teljesen átforgalmazza a sportágakat, és egyre inkább vezérelt sportágakká változtatja azokat. A klubok egyre több sporttudományi szakembert alkalmaznak, hogy adatokat gyűjtsenek és elemezzenek a szakmai stáb számára. Az edzők számára nagyon fontos, az eltérő csapatok közötti különbségek felismerése és a stratégiák kialakítása. A folyamatos fejlesztések és

innovációk hozzájárulnak a sportolók teljesítményének javításához és a sportágak fejlődéséhez.

Környezeti tényezők

A sportnak kiemelkedő szerepe van a környezettudatosság fejlesztésében, mivel a természetben végzett sporttevékenységek közvetlen kapcsolatot teremtenek az emberek és a környezet között. A természeti környezet gyakran vonzza a sportturistákat, és a földrajzi adottságok lehetnek az alapja a sportturizmusnak.

Jogi tényezők

Az oktatás és sporttevékenységekről szóló 69/2000. számú törvény 25. cikke különösen kiemeli a sportegyesületek létrehozásra vonatkozó jogi tényezőket. Az egyesületek különböző formákban jöhetnek létre, ideértve jogi személyiséggel nem rendelkező sportklubokat is. Ezek az egyesületek lehetnek intézmények részei vagy önállóan működhetnek. Az egyesületek létrehozásának szabályait, a jogszabályok határozzák meg, és ezeknek meg kell felelniük a törvényes előírásoknak ahhoz, hogy részt vehessenek a hivatalos sportversenyeken. Az egyesületek jogi státuszának meghatározása és működési feltételei részletesen le vannak írva a jogszabályokban, ezáltal biztosítva az egyesületek törvényes működtetését és részvételüket a sportversenyeken. („Az Oktatási És Sporttevékenységekről Szóló 69/2000. Számú Törvény,” 2024)

SWOT analízis

Erősségeinket kihasználva, a sok oldalú sportág kínálatunk és erős közösségi kapcsolataink révén, rugalmasan reagálhatunk a változó piaci igényekre és lehetőségekre. Az önkéntesek aktív részvétele és a közösségépítés támogatja a hűséget és a társadalmi elfogadottságot. Azonban korlátozott anyagi forrásaink és alacsony ismertségünk hátráltatja a növekedést és a hatékonyságot.

A lehetőségeket kihasználva, mint az iskolai együttműködéseink és sporttámogatásaink révén, új célcsoportokat érhetünk el és növeljük a pénzügyi stabilitást. A kiemelt sportesemények és a lokális partnerségek lehetőséget teremtenek a népszerűség és az erőforrások bővítésére. Ugyanakkor szembe kell néznünk a veszélyekkel, a növekvő versenytársakkal és a gazdasági instabilitással, amelyek negatívan befolyásolhatják a piaci pozíciónkat és a fenntarthatóságunkat.

Gyengeségeink között szerepelnek korlátozott anyagi forrásaink és alacsony ismeretségünk, amelyek gátolhatják a szervezet növekedését és hatékonyságát. A szakemberhiány és a hiányzó infrastruktúra további kihívásokat jelenthetnek a szolgáltatások minőségének és a tevékenységek hatékonyságának szempontjából. Emellett az adminisztrációs terhek és a szervezési feladatok elvonhatják az időt és az erőforrásokat a stratégiai célok elérésétől.

Veszélyek az egyre növekvő sportlétesítmények száma versenyhelyzetet teremt, ami csökkentheti a piaci részesedést. A gazdasági kihívások és költségek emelkedése negatívan befolyásolhatják a költségvetést és az anyagi stabilitást. A sportolási trendek változása miatt rugalmasan kell alkalmazkodnunk a piaci igényekhez. Az anyagi bizonytalanságok korlátozhatják a tervezett fejlesztéseket és a növekedést.

4.3. Piaci tervezés

A Sport Univerzum Csíkszeredában található, és hat- tizenegy éves korú gyermekeknek kínál többféle sporttevékenységet. Fontosnak tartjuk, hogy tiszteletteljes és hozzáférhető sporttevékenységet nyújtsunk. Szervezetünk nonprofit jellegéből adódóan az alábbiakat hangsúlyozzuk.

- Inkluzív sporttevékenységek 6-11 évesek számára
- Tapasztalt edzők és oktatók, akik a gyermekek fejlődését előtérbe helyezik
- Barátságos, gyermekeknek tervezett környezet
- Alacsony részvételi díjak és a hátrányos helyzetű gyermekeknek ingyenes

Sportolói Preferenciák és szükségletek: Még nem próbált ki sportot, de érdeklik a különböző mozgásformák. Az első tapasztalatai alapján Ignác inkább előnybe részesítheti a csoportos edzéseket, ahol társaival együtt teheti meg az első lépéseit a sport terén.

Sportolói személyiség profil- Ignác, 8 éves

Személyazonosság:

Név: Ignác

Kor: 8 éves

Lakóhely: Városkörnyezet, nehéz anyagi körülmények között

Célok: Fő célja az, hogy kipróbáljon különböző sportágakat és megtalálja kedvencét. A sport révén Ignác szeretne barátságokat kötni és része lenni a csapatnak.

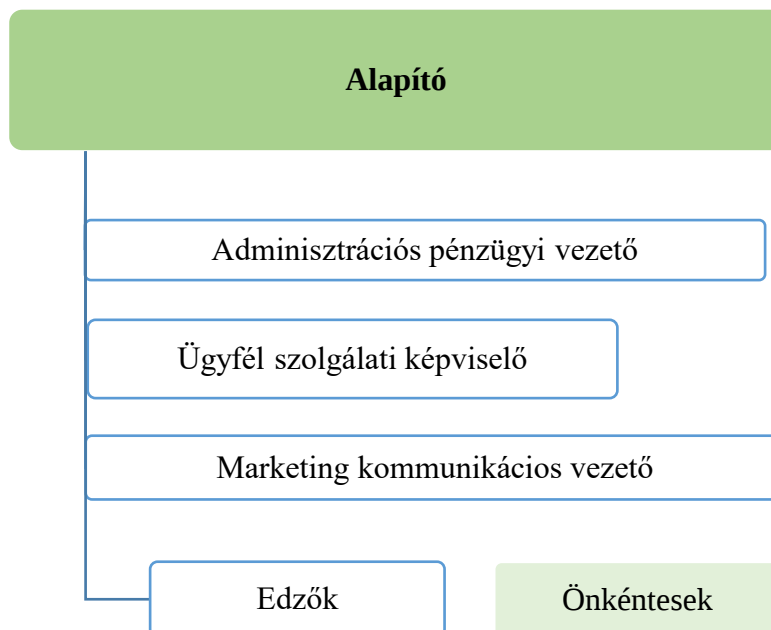
Kihívások: Családja nehéz anyagi helyzetben van, így a sportoláshoz való hozzáférése korlátozott lehet. Az első sporttevékenységekkel kapcsolatos bizonytalanság kihívást jelent számára.

Akadályok a sikerhez: A Sport Univerzum támogatási programjai révén Ignác és családja részesülhet anyagi segítség-nyújtásban. Számára kulcsfontosságú a folyamatos motiváció és biztatás, amely lehetővé teszi a sportolás élvezetét és sikerélményét.

4.3.1. Üzemeltetési Terv

A nonprofit vállalkozás sikeres működése érdekében számos feladatot kell ellátni. A sportközpont a munkavállalók többsége nemcsak az alapvető edzési feladatokat látja el. A Sport Univerzum összesen 12 munkavállalót fog alkalmazni (lásd **10. ábra**), beleértve edzőket, ügyfélszolgálati képviselőt, marketing szakembert, akik közösen biztosítják a gördülékeny üzemeltetést és a pozitív vendégélményt. Az önkéntes koordinátorok, akik önkéntesként segítenek, részesülhetnek olyan előnyökben, mint professzionális fejlődési lehetőség.

10. ábra: Szervezeti struktúra
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



4.3.2. Személyzeti terv

A Sport Univerzum tizenkét fős személyzettel indul, és szükség esetén később bővíthető. A személyzet (lásd **4. táblázat**) kilenc edzőből áll, akik heti két alkalommal két órát dolgoznak frakcionált munkaprogrammal, kivéve a futball edzőt, aki heti négy alkalommal 2 órát. Az átlagos alkalmazotti létszám 0,92, mivel augusztusban szabadságon vannak. Emellett van egy adminisztrációs-pénzügyi szakember, aki januártól félnormában dolgozik, majd április 1-től teljes munkaidőben, heti öt nap nyolc órát. Ezért az átlagos alkalmazotti létszáma 0,88. Ezenkívül van egy marketing szakértő és ügyfélszolgálati szakember, akik negyed normában dolgoznak teljes évben, azaz heti öt nap két órát. Az általuk betöltött munkaidő figyelembevételével az átlagos alkalmazotti létszámuk 0,25. A bérek kiszámításakor figyelembe vettem a hónapok változó számát is, az éves átlagos alkalmazotti norma 2,358 marad. Emellett önkéntesek is részt vesznek az edzők mellett. Minden alkalmazott rendelkezik tapasztalattal és rugalmas, dinamikus, jó alkalmazkodóképességű. Az egész csapat nyitott az új ismeretek befogadására és szívesen fejlődik.

4. táblázat: Alkalmazottak Bérkölsége
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

			Marketing ktg.-k növekedése		10%	1%
Beosztás/Foglalkozás	Havi nettó bér	Átlag alk. létszáma	Nettó/ Bruttó	Összesen I. év	Összesen II. év	Összesen III. év
Tervezett személyzet költségek						
Adminisztrációs pénzügyi vezető	2.500	0,88	Nettó	26.250	31.500	33.075
			Bruttó	44.067	52.879	55.523
Edző	4.000	0,98	Nettó	47.200	50.400	52.920
			Bruttó	79.237	84.606	88.837
Marketing kommunikáció	2.000	0,25	Nettó	6.000	25.200	26.460
			Bruttó	10.068	42.303	44.418
Ügyfél szolgálati	1.800	0,25	Nettó	5.400	22.680	23.814
			Bruttó	9.060	38.073	39.976
Bruttó bér összesen				142.432	217.861	228.754
Nettó bérek				84.850	129.780	136.269
TB költségek				57.582	88.081	92.485
Munkásbiztosítási járulék 2,25%				3.201	4.902	5.147
Más személyzeti költség (étkezési utalványok, stb.)						
Alkalmazottak ktsg. - Összesen		2,358		145.633	222.763	233.901

4.3.3. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv bemutatja a vállalkozás aktuális pénzügyi állapotát, és segít az előrejelzésben és elemzésben, hogy megállapíthassuk, a vállalkozás gazdaságosan működik-e. Ezáltal felmérjük, hogy milyen bevételre van szükség ahhoz, hogy a vállalkozás nyereséges és pénzügyileg stabil legyen. (Vállalkozás Okosan, 2024.)

Nonprofit tevékenység révén a pénzügyi tervezés során nem a profit maximalizálása, hanem társadalmilag hasznos tevékenységükhöz szükséges megfelelő bevételi források előteremtése a cél.

4.3.4. Beruházási terv

A pénzügyi terv bevezetőjében kiemelném a beruházások fontosságát, mivel ezek elengedhetetlenek a Sport Univerzum non-profit szervezet létrehozásához és hosszú távú, hatékony működéséhez.

5. táblázat: Beruházások, kisértékű leltári tárgyak
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Leltári tárgy megnevezése	Beszerzési költség	Mértékegység	Mennyiség	Érték összesen	Bekerülés hónapja	Összesen I. Év	Összesen II. Év	Összesen III. Év
Futball labda	59,99	darab	5	300,00	január	300,00	300,00	300,00
Koordinációs létra	149,00	darab	2	298,00	január	298,00	298,00	298,00
Gátak	145,00	darab	2	290,00	január	290,00	290,00	290,00
Kézi labda	35,00	darab	5	175,00	január	175,00	175,00	175,00
Kosár labda	35,00	darab	5	175,00	január	175,00	175,00	175,00
Teqball labda	149,00	darab	2	298,00	január	298,00	298,00	298,00
Tornaszőnyeg	35,00	darab	2	70,00	január	70,00	70,00	70,00
Gerenda	339,99	darab	1	340,00	január	340,00	340,00	340,00
Jelző mez	15,00	darab	100	1.500,00	január	1.500,00	750,00	750,00
Pinpong	49,99	szett	4	200,00	január	200,00	200,00	200,00
Tenisz ütő	84,99	darab	2	170,00	január	170,00	170,00	170,00
Tenisz labda	34,99	szett	1	35,00	január	35,00	35,00	35,00
Érmek	7,99	darab	90	719,00	december	7,99	791,00	870,00
Kupák	70,00	darab	90	6.300,00	december	70,00	6.363,00	6.999,00
Irodai asztal	500,00	darab	3	1.500,00	szeptember	1.500,00		
Irodaszék	600,00	darab	3	1.800,00	szeptember	1.800,00		
Leltári tárgy jellegű anyagok összesen		lej	317	14.170,00		13.459,00	12.295,00	15.800,00

A **5. táblázat** szereplő adatok a vállalkozásunk által beszerzett sportfelszereléseket és irodai eszközöket mutatják. A fotball-labda 59,99 lejes ára azt jelenti, hogy januárban öt darabot vásároltunk, összesen 300,00 lej értékben. A Koordinációs létra 149,00 lejes árával és két darabos mennyiségével 298,00 lejes összköltséget jelentett. Ugyanez érvényes a gátak, kézi labda, kosárlabda, teqball-labda, tornaszőnyeg, jelzőmez, pingpong, teniszütő, teniszlabda elemekre is, amelyek mindegyike januárban került beszerzésre. Az érmek és a kupák beszerzése decemberben történt. Ezeket a költségeket beleszámítottam a második és harmadik évre is. Az íróasztalok és irodai székek beszerzése szeptemberben történt. Mindkét eszköz 3 darabban került beszerzésre. Az irodai asztal 500,00 lejes árával és az irodai szék 600,00 lejes árával együtt mindkét eszköz 1.500,00 lejes összköltséget jelentett.

Figyelembe vettem (lásd **6. táblázat**) a beszerzési költségét és azokra vonatkozó amortizációját, hogy meghatározzam azok teljes költségét az éves összesítéshez.

6. táblázat: Beruházások 3 évre
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Beruházás megnevezése (2.500 lej fölött)	Mennyiség	Beszerzési ár	Összesen I. év
-1-	-2-	-3-	-4-
Laptop	1	4.000,00	4.000,00
Nyomtató	1	5.000,00	5.000,00
Projektor	1	2.600,00	2.600,00
Beruházások összesen			11.600,00

Az elmúlt három évben az említett beruházások amortizációját figyelembe véve, a tárgyak értéke fokozatosan csökken a használat során. Az amortizációs periódus éves lebontásban van feltüntetve (lásd **7. táblázat**) és ezeknek az adatoknak a felhasználása segít abban, hogy pontosan nyomon követhessük a beruházás költségeit, és megtervezzük a jövőbeli pénzügyi stratégiákat. A laptopot és a nyomtatót januárban vásároltuk meg, de az amortizáció csak februártól indul, a projektor szeptemberben vásároltuk, de az amortizációja októbertől kezdődik ezért az első évben az amortizáció összege kevesebb lesz az adott beruházás tekintetében.

7. táblázat: Amortizáció 3 évre
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Beruházás	I. Év	II. Év	III. Év	Összesen amortizáció
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
Laptop	1.221,00	1.333,00	1.333,00	3.887,00
Nyomtató	1.529,00	1.667,00	1.667,00	4.863,00
Projektor	216,00	867,00	867,00	1.950,00

Az árbevétel az általunk kínált sportlétesítmények szolgáltatásainak bérleteiből, valamint a tagdíjakból származik (lásd **8. táblázat**). Az össze bevétel napi 9 óra teremhasználatot jelent, amiből napi 3 óra a sporttevékenységek tagdíjaiból, míg a fennmaradó 6 óra a terembérleti díjakból származik, minden sportág termék beleértve. A bérletek által biztosított bevétel jelentős részét képezi az összbevételnek, mivel a tagdíjak csak kisebb részét teszik ki az árbevételének. Figyelembe véve, hogy az évből 11 hónapban zajlik működés, kivéve augusztust, amikor semmilyen tevékenység nem folyik az épületben. Ezért az augusztusi hónapban nem keletkezik bevétel sem tagdíjakból, sem terembérleésből.

Az árbevétel növekedése azt mutatja, hogy népszerűségünk és hatékonyságunk nő, lehetővé téve számunkra a tovább fejlődést. Az adományokból származó bevételek további támogatást

nyújtanak a működési bevételek mellett ennek következtében sokkal több gyereknek számára tudunk díjmentesen sportolási lehetőséget biztosítani.

8. táblázat: Bevételek tervezése

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Becsült árbevétel	I. Év	II. Év	III. Év
1. Foci terembérlet	61.250	77.760	77.760
2. Kézi- és kosárlabda terembérlet	14.400	16.060	18.480
3. Táncterembérlet	10.725	10.875	19.500
4. Judo- és káráté terembérlet	5.500	6.750	7.750
5. Tornaterembérlet	3.850	4.800	5.350
6. Pinpong bérlet	18.375	21.600	21.600
7. Teqball- bérlet	18.375	25.920	25.920
8. Teniszbérlet	13.350	14.240	14.240
9. Sport tevékenységek tagdíjai	151.200	198.000	206.400
Alaptevékenységekből származó bevételek	297.025	376.005	397.000
Egyéb bevételek	24.000	48.000	50.000
Működésből származó bevételek összesen	321.025,00	424.005	447.000

A költségterv részletezi a szervezet működési költségeit (lásd **9. táblázat**) az első három évben. Az egyes tétel sorok lebontják az egyes költségeket, amelyeket a szervezetnek fedeznie kell a működéshez. Más anyagi költségek kategóriájában tartoznak az általános költségek a közműszolgáltatások és a bérleti díjak. Az alkalmazottak költségeit összesítő sor az összes alkalmazott költségeit foglalja magában. Marketing költségek a promóciós és reklámtevékenységekre vonatkozó kiadásokat jelöli. Ide tartoznak a külsők által végzett szolgáltatások költségei az informatikai eszközök karbantartása, könyvelési szolgáltatások. A licenc költségek az üzleti engedélyek és jogdíjak költségeit jelölik. Az értékcsökkenés költsége az eszközök amortizációját takarja. Az összes költség oszlop mutatja az adott évben várható költségeket. Az előre nem látható költségek becslése során a közműszolgáltatásoknál a második évben 5%-os, harmadik évben 3%-os növekedést vettem figyelembe, míg a marketing költségeknél második évben 10%-os, harmadik évben pedig 1%-os növekedést terveztem. Ez a növekedési ráta az előző évek tapasztalatain alapul, és a tervezés során figyelembe vettem az előre nem látható kiadásokat. Ezért ezeket a százalékos növekedéseket vettem alapul a költségterv készítésekor.

9. táblázat: Költségterv
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Költségterv	I. Év	II. Év	III. Év
Egyéb anyagi költségek	6.000,00	77.760,00	77.760,00
Közműszolgáltatások (víz, villany, gáz, stb.)	87.995	92.658,74	95.438,50
Az épület bérleti költség	48.999,96	48.999,96	48.999,96
Alkalmazottak összköltsége	140.140,00	222.763,00	233.901,00
Marketing költségek	6.459,20	7.105,12	7.724,45
Külső szolgáltatások költsége	29.438	30.760,50	33.537,75
Informatikai eszközök karbantartási költsége	250,00	262,50	288,75
Könyvelés	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Banki díjak	588,00	588,00	588,00
Épület-fenntartási és karbantartási költségek	25.000,00	26.250,00	28.875,00
Licencdíj	1.200,00	1.260,00	1.386,00
Értékcsökkenési (amortizáció) költsége	2.966,00	2.966,00	2.966,00
Tartalékköltségek	16.099,92	16.589,00	17.418,72
Költségek összesen	338.098,00	427.834,23	445.986,38

4.3.5. Marketing eszközök

A vállalat sikeres piaci jelenlétének alapja a hatékony kommunikáció, melyet a megfelelő marketingeszközök kiválasztása és használata tesz lehetővé. A **10. táblázat** szemlélteti a tervezett költségeket havonta és évente az első három évben különböző marketingeszközök tekintetében. Az összes költség megmutatja az adott évben várható összes marketingköltséget, amelyek különböző eszközökhöz kapcsolódó havi költségéből adódnak. Az Instagram havi költsége 50,00 lej, ami évente 600,00 lej az első évben, 660,00 lej a második évben, és 660,60 lej a harmadik évben.

10. táblázat: Tervezett költségek
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

MARKETINGTERV	Tervezett költség (havi/lej)	Összesen I. év (lej)	Összesen II. év (lej)	Összesen III. év (lej)
Weboldal	375,00	4.500,00	4.950,00	4.999,50
Plakátok	4,16	83,20	91,52	92,44
Szórólap	2,14	856,00	941,60	951,02
Instagram	50,00	600,00	660,00	666,60
Facebook	35,00	420,00	462,00	466,62
Marketing összköltség	566,30	6.459,20	7.105,12	7.176,17

4.3.6. Cash Flow tervezése

A pénzügyi tervezés elemzés mellett kiemelt figyelmet fordítunk a Cash Flow tervezésre is, amely előrejelzi a vállalkozás jövőbeli pénzáramlását. A **11. táblázat** szemlélteti ezt a tervet a

következő időszakra. A kimutatás részletezi a vállalat pénzáramlását, azaz a bevétel és kiadások alakulását az egyes időszakokban. Kezdetben az egyenleg 0,00 lej volt, majd az első időszakban emelkedett 2.824,93 lej-re emelkedett, majd a harmadik év végén 5.594,70 lej-re. A bevétel forrásai között szerepelnek az ár bevételeik, valamint a vissza nem térítendő támogatások. Az árbevételek a következőképpen alakultak, az első évben 359.025,00 lej, a második évben 444.005,00 lej, a harmadik évben 467.000,00 lej. A beruházási kiadások a vállalkozás infrastruktúrájának fejlesztését szolgálják, az első évben 18.758,99 lej, a második évben 12.295,00 lej, míg a harmadik évben pedig 15.800,00 lejt voltak. Az üzleti tevékenység fenntartásához szükségesek működési költségek, az első évben 2.309,00, a második évben 4.060,00 lej, míg a harmadik évben 4.4125,50 voltak. Összesen az első évben 356.200,07, a második évben 441.235,23 lejt és a harmadik évben 463.232,88 lejt kiadás volt. A nettó cash flow az első évben 2.824,93 lej, a második évben 2.769,77 lej és a harmadik évben 3.767,12 lej volt.

11. táblázat Cash Flow tervezése
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

PÉNZFORGALMI JELENTÉS			
Megnevezés	Összesen I. év	Összesen II. év	Összesen III. év
Kezdő egyenleg		77.760,00	77.760,00
Működési tevékenység			
Működési tevékenységből származó pénz bevételek	319.025,00	424.005,00	447.000,00
Pénzügyi tevékenységből származó pénz bevételek	0,00		
Hitelek	0,00		
Alapítók által folyósított hitelek	0,00		
Vissza nem térítendő támogatás	40.000,00	20.000,00	20.000,00
Pénzbevételek	359.025,00	444.005,00	467.000,00
Beruházásokkal kapcsolatos kiadások	18.758,99	12.295,00	15.800,00
Alapanyagok és segédanyagok költsége	0,00		
Fogyó anyagok költsége	0,00		
Más anyagi költségek	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Más technológiai költségek	0,00		
Székhely működtetéséhez kapcsolódó költségek	136.994,96	141.658,70	144.438,46
Alkalmazottak költsége - Összesen	140.140,00	222.763,00	233.901,00
Marketingköltségek	6.459,20	7.105,12	7.724,45
Külsők által végzett szolgáltatások költsége	29.438,00	30.760,50	33.537,75
Más működési költségek	16.099,92	16.589,91	17.418,72
Kamatköltségek	0,00		
Társasági adó	2.309,00	4.063,00	4.412,50
Fizetett osztalékok	0,00		
Pénzkifizetések	356.200,07	441.235,23	463.232,88
NETTÓ PÉNZFORGALOM	2.824,93	2.769,77	3.767,12
Záró egyenleg			
Záró egyenleg	2.824,93	5.594,70	9.361,82

Az előrejelzés alapján stabilnak ítéltető a vállalkozás pénzáramlása, ami pozitív előjel a vállalkozás egészséges működésének és fejlődésének. A nettó pénzforgalom növekedése és a költségek stabilizálása arra utal, hogy a vállalkozás hatékonyan kezeli pénzügyeit. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a pénzbevételek folyamatosan növekedése jótékony hatással van a vállalat teljesítményére. Fontos figyelembe venni azonban, hogy az egyéb működési költségek szintén emelkedtek, ami befolyásolhatja a fenntartható működését. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy a visszanem térítendő támogatásokat a vállalkozás a működésének és társadalmi missziójának támogatására kapta a várostól. A beruházásokkal kapcsolatos kiadások csökkentek az idő előrehaladtával. A nettó pénzforgalom növekedése pozitív jel lehet a vállalkozás hatékonyságára és növekedési potenciájára nézve.

12. táblázat Eredménykimutatás
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Megnevezés	Összesen I. év	Összesen II. év	Összesen III. év
Árbevétel	297.025,00	376.005,00	397.000,00
Más bevételek	22.000,00	48.000,00	50.000,00
Működési bevételek - összesen	319.025,00	424.005,00	447.000,00
Alapanyagok és segédanyagok költsége	0,00		
Fogyóanyagok költsége	0,00		
Más anyagi költségek	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Más technológiai költségek	0,00		
Székhely működtetéséhez kapcsolódó költségek	136.994,96	141.658,70	144.438,46
Alkalmazottak költsége - Összesen	140.140,00	222.763,00	233.901,00
Marketingköltség	6.459,20	7.105,12	7.724,45
Külsők által végzett szolgáltatások költsége	28.850,00	30.172,50	32.949,75
Értékcsökkenési (amortizációs) költsége	2.966,00	3.867,00	3.867,00
Más működési költségek	16.099,92	16.589,91	17.418,72
Működési költségek -Összesen	337.510,08	428.156,23	446.299,38
Működési eredménye (nyeresség /vesztesség)	-18.485,08	-4.151,23	700,62
Pénzügyi bevételek (hozamok)	0,00		
Pénzügyi költségek (ráfordítások)	588,00	588,00	588,00
Kamat költségek	0,00		
Pénzügyi eredmény	-588,00	-588,00	-588,00
BRUTTÓ EREDMÉNY	-19.073,08	-4.739,23	112,62
Társasági adó	3.192,20	4.240,00	4.470,00
NETTÓ EREDMÉNY	-22.265,08	-8.979,23	-4.357,38

Az (12. táblázat) alapján látható, hogy a vállalkozás működési bevételei folyamatosan nőttek az évek során. Fontos megemlíteni, hogy a működési költségek szintén emelkedtek az idő előrehaladtával. Bár néhány területen, mint az alapanyagok és segédanyagok költsége, nem tapasztalható változások, más területeken, mint a székhely működtetéséhez kapcsolódó költségek, az alkalmazott költségek, valamint a marketingköltségek esetében jelentős növekedés figyelhető meg. Ennek ellenére a vállalkozás működési eredménye pozitív tendenciát mutat, ami azt mutatja, hogy a költségekhez képest pozitív irányba halad. Ugyanakkor a pénzügyi tevékenység eredménye azonban negatív maradt az összes vizsgált évben, ami arra utal, hogy a vállalkozásnak több költsége van ezen a területen, mint amennyi bevételt képes generálni, ami kihívást jelenthet a vállalkozás pénzügyi stabilitás és likviditás

szempontjából. Összességében az eredmény kimutatás alapján látható, hogy pozitív irányban halad, és hosszú távú stabilitást biztosít.

4.3.7. Pénzügyi mutatók

Az adatok alapján (lásd a **13. táblázat**), amely a non-profit szervezet pénzügyi kimutatásait tükrözi, láthatjuk, hogy a szervezet stabil növekedés tapasztalható, ami hatékony pénzügyi menedzsmentre utal. Ez azt sugallja, hogy a szervezet hatékonyan kezeli a kapott támogatásokat és bevételeket, és ezeket a forrásokat a szervezet céljainak megvalósítására fordítja. Az 8%-os elvárt hozam kiválasztása piaci trendek és a szervezet saját pénzügyi céljainak. Ugyanakkor a negatív jelen érték és nettó jelenérték azt jelzi, hogy a jelenlegi beruházások és működés nem hoz elégedő jövedelmet a várt megtérüléséhez. A -1,91 jövedelmezőségi mutató szerint a projekt nem térülne meg profit-orientált szemlélettel, de társadalmi szinten indokolt a projekt megvalósítása. A megtérülési idő nulla, ami azt jelzi, hogy a beruházások nem térülnek meg. Az időszak végén növekvő pénzösszeg arra utal, hogy a projekt pénzügyi helyzete stabilizálódik.

13. táblázat: Pénzügyi mutatók
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Megnevezés	Mértékegység	Összesen I. év	Összesen II. év	Összesen III. év
Beruházási érték	lej	25.769,97		
Működésből származó bevételek	lej	319.025,00	424.005,00	447.000,00
Működésből származó költségek	lej	337.510,08	428.156,23	446.299,38
Működés eredménye	lej	-18.485,08	-4.151,23	700,62
Profit ráta	%	-5,79%	-0,98%	0,16%
Pénzforgalom	lej	-18.416,08	-4.935,23	-432,88
Elvárt hozam	%	8%		
Jelenérték	lej	-17.051,93	-4.231,16	-343,64
Nettó jelenérték	lej	-49.185,79		
Jövedelmezőségi mutató	lej	-1,91		
A beruházás megtérülési ideje	lej	0,00		
Az időszak végén rendelkezésre álló pénzösszeg	lej	2.824,93	5.594,70	9.361,82

4.3.8. Költség haszon elemzés

14. táblázat: Költség-Haszon elemzés

Forrás saját szerkesztés, 2024

Költség-haszon elemzés				
Teljes költség-haszon arány		2.0342402313261 to 1		
Évek	1 év	2 év	3. év	Összesen
Költség	Lejben kifejezve			
Projekt				0,00
Fizetések	137.060,00	217.861,00	227.754,00	583.675,00
Fizetések utáni adózás	3.080,00	4.902,00	5.147,00	13.129,00
Bér	81.650,00	129.780,00	136.269,00	347.699,00
Villany, gáz	87.995,00	92.658,74	95.438,00	276.092,24
Marketing	6.459,00	7.105,12	7.724,00	21.288,77
Informatikai eszközök karbantartása	250,00	262,50	288,75	801,25
Könyvelés	2.400,00	2.400,00	2.400,00	7.200,00
Banki illeték	588,00	588,00	588,00	1.764,00
Önkéntesek	39.600,00	39.600,00	39.600,00	118.800,00
Tagdíjat nem fizető sportolók	13.200,00	23.760,00	59.400,00	96.360,00
	372.282,20	891.199,56	1.466.809,26	2.933.618,52
Összesítve	372.282,20	891.199,56	1.466.809,26	2.933.618,52
Haszon				
Tagdíjak	1.260,00	1.650,00	1.720,00	4.630,00
Terem bérbevételek	145.825,00	178.005,00	190.600,00	514.430,00
Adományok	64.000,00	68.000,00	70.000,00	202.000,00
	211.085,00	247.655,00	262.320,00	721.060,00
Összesítve	211.085,00	247.655,00	262.320,00	721.060,00
Nettó haszon/ költség	-161.197,20	-271.262,36	-313.289,70	-745.749,26

A költség- haszon elemzés alapján megfigyelhetjük, hogy a projekt teljes költség-haszon aránya „2.034 to 1” érték (lásd **14. táblázat**). Ez azt jelenti, hogy minden egységnyi költséghez 2.034 haszon keletkezik. Minél magasabb ez az arány, annál nagyobb a haszon a költségekhez viszonyítva. A költség-haszon elemzés során figyelembe vettem az önkéntesek részvételét, valamint a tagdíjat nem fizető sportolókat is. Az önkéntesek sorában kilenc önkéntes díját számoltam napi 100,00 lejjel, tizenegy hónapra számoltam. A tagdíjat nem fizető sportolók költségeit az első évben kilenc fővel, sportáganként egy gyermekre vetítve, havi 120,00 lejjel és tizenegy hónapra. A második évben ez a szám 18 főre nőtt, a harmadik évre 45 főre. Az önkéntesek segítségével csökkenthetők a működési költségek, így több forrás maradhat a

projekt közvetlen támogatására vagy a szolgáltatások fejlesztésére. A tagdíjat nem fizető sportolók bevonása lehetőséget nyújt a sportolási tevékenységek bővítésére, ami a résztvevők és a szélesebb társadalom számára is előnyös lehet.

Ezek a költségek a teljes költségek részét képezik, és befolyásolták a teljes költség-haszon arányát is. Az elemzés jól szemlélteti, hogyan befolyásolják ezek az elemek a projekt költségeit és hasznát.

V. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A dolgozat üzleti tervezést és a nonprofit szervezetek szerepét elemzi a Sport Univerzum példáján keresztül. Az első részben bemutatja a tervezés fontosságát és módszereit, majd megvizsgálja, hogyan alkalmazhatók ezek az elvek a vállalatok üzleti terveiben. Ezt követően részletesen elemzi a Sport Univerzum nonprofit szervezet üzleti tervét, kiemelve a tervezés során felmerülő fontos tényezőket és azok hatásait.

Kiemelt figyelmet szenteltem annak, hogy a nonprofit szervezetek hogyan járulnak hozzá a társadalmi felelősségvállaláshoz és az életminőség javításához. Az elemzés rávilágított arra, hogy a nonprofit szervezetek fenntartható és átlátható pénzügyi modellt kínálnak, amely lehetővé teszi a társadalmi célok elérését. Ennek fenntartásához javasolt, hogy a szervezet rendszeresen mérje és publikálja társadalmi hatásait, biztosítva ezzel az átláthatóságot és új támogatók bevonását.

A megállapítások szerint a nonprofit szervezetek széles körű társadalmi és gazdasági előnyöket nyújtanak, és fontos szerepet játszanak a fenntartható fejlődés és társadalmi igazságosság előmozdításában. A Sport Univerzum üzleti tervezés során felmerült, hogy az együttműködés más klubokkal és a tapasztalatcsere segíthetik a sportág fejlődését és a nemzeti sikereket. Fontos lenne megosztani a tervezett intézkedéseket és programokat más klubok edzőivel és szakmai vezetőivel az együttműködés előnyeinek kihasználásának érdekében.

A sport nem csupán egyes klubok érdeke, hanem mindannyiunké, mivel a nemzeti sikerekhez is hozzájárulhatunk. Ezért fontos, hogy a vizsgált nonprofit szervezetek által képviselt üzleti modell és tevékenység hosszú távon is támogatást és elismerést kapjon, hogy minél több gyermek részesülhessen a sport által nyújtott előnyökből.

A Sport Univerzum példája rávilágít arra, hogy bár a projekt pénzügyi szempontból nem térül meg közvetlenül, jelentős társadalmi hasznot generál. Ez a társadalmi haszon a közösség és a város életminőségében jelenik meg, és hosszú távon számszerűsíthető.

A szervezet üzleti terve alapján javasolt, hogy innovatív, fenntarthatóságot elősegítő megoldásokat, például digitális adománygyűjtési kampányokat és zöld technológiákat vezessen be, amelyekkel csökkentheti a működési költségeit és biztosítja pénzügyi stabilitását.

A Sport Univerzum üzleti terve rámutat, hogy bár a projekt pénzügyi profitorientált szemszögből nem térül meg, a társadalmi szinten jelentkező hasznok miatt indokolt a megvalósítása. A projekt fenntartható és átlátható pénzügyi modellt kínál, amely lehetővé teszi

a társadalmi célok elérését, és hozzájárul a közösségi jólét és a nemzeti sporteredmények javításához.

Miért éri meg nonprofitban gondolkodni és nem profitban? Az emberi értékek miatt. Mindannyian a pénzt hajkurásszuk manapság és nem vesszük észre, hogy közben eltelik mellettünk az élet. Azok, akik hozzánk tartoznak, azt fogják érezni, hogy van egy hely, ahol szeretnek, ahol bátran lehetünk önmagunk, ahol őszinte kapcsolatok épülnek és együtt fejlődünk játszva. Olyan emberi értékek, amiket ez ad át:

„Köreitekben lennem olyan nagy dolog! Egy évvel ezelőtt ez az egész közösség egy álom volt csupán, most meg itt vagyunk ennyien, tényleg hihetetlen, káprázat ez, néha meg kell csípjem magam.... A valódi értékek az életben mind megtestesülnek számomra az Ergo mint fogalom alatt: önmegvalósítás, az őszinteség, a barátság, a szeretet, a segítség, a sport, a mozgás, az egészség, az összetartozás, a hit, az odaadás, a figyelem. Ezek az Emberi lét kincsei, és elmondhatatlanul hálás vagyok Nektek amiért ezeket mind megélhettem Veletek!” (Részlet egy Ergos naplójából)

A Sport Univerzum példája megmutatja, hogy a nonprofit modell sokkal többet nyújt a közvetlen anyagi előnyöknél: olyan közösséget teremt, amely összetartásra, társadalmi felelősségvállalásra és az emberi értékek megélésére épül. Ezzel nemcsak egyes egyének, hanem a teljes közösség életminőségét javítja, miközben példát mutat a következő generációnak is. Ha mindenki csupán annyit nyer ebből, hogy egy boldogabb kiegyensúlyozottabb életet élhet, akkor már megérte - mert az igazi nyereség a közösség, az emberi kapcsolatok és az értékek megőrzésében rejlik. A Sport Univerzum és hasonló nonprofit szervezetek így nemcsak a jelen társadalmat, hanem a jövő nemzedékek számára is fenntartható értéket teremtenek.

VI. ÖSSZEFOGLALÁS

A Sport Univerzum egy elképzelt nonprofit szervezet, amelynek célja, hogy minden fiatal számára – különösen a hátrányos helyzetű gyermekek részére – elérhető sportolási lehetőségeket biztosítson. A sport révén e fiatalok nemcsak fizikai fejlődést érhetnek el, hanem elősegíthető közösségi integrációjuk és mentális jóllétük is. Dolgozatomban ennek a célnak a megvalósításához készítettem egy részletes üzleti tervet, amely a fenntarthatóságot, a finanszírozási források optimalizálását és a társadalmi hatás mérését egyaránt figyelembe veszi, így modellezve a szervezet valósághű működését.

Az üzleti terv első lépéseként SWOT és PESTEL elemzéseket végeztem, hogy azonosítsam a Sport Univerzum működésére ható külső és belső tényezőket. A SWOT elemzés feltárta a belső erősségeket és gyengeségeket, valamint a külső környezet lehetőségeit és fenyegetéseit, míg a PESTEL elemzés során vizsgáltam a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezők hatását a projekt hosszú távú fenntarthatóságára. Ezen felül, a költség-haszon elemzés segítségével részletesen bemutattam a programokhoz kapcsolódó társadalmi előnyöket, hozzájárulva az anyagi források optimális felhasználásához és a társadalmi értékteremtés maximalizálásához.

A pénzügyi terv részeként feltérképeztem az induló költségeket, az éves működési kiadásokat, valamint a potenciális bevételi forrásokat, mint például támogatások, adományok, és szponzori hozzájárulások, amelyek a projekt pénzügyi stabilitását biztosítják hosszú távon. Emellett kidolgoztam egy marketing stratégiát, amely segít a szervezet ismertségének növelését a célcsoportok körében, különös tekintettel a hátrányos helyzetű fiatalokat célzó sportprogramokra. A marketingstratégia középpontjában a közösségi média és egyéb online platformok állnak, amelyek hatékony csatornaként szolgálnak a Sport Univerzum üzenetének közvetítésére.

A társadalmi hatásmérés módszertana lehetőségét ad arra, hogy a Sport Univerzum tevékenységének eredményessége folyamatosan nyomon követhető és értékelhető legyen, különös tekintettel a fiatalok fizikai és közösségi fejlődésére.

Összeségében az üzleti terv egy olyan átfogó és realisztikus nonprofit modellt dolgozott ki, amely stabil pénzügyi alapokkal és társadalmi értékteremtő potenciállal rendelkezik. A Sport Univerzum képes hosszú távon pozitív hatást gyakorolni a célcsoportok életére, elősegítve

ezzel testi-lelki jólétüket. közösségi integrációjukat, valamint a sport és az egészséges életmód iránti elköteleződésüket.

VI. BIBLIOGRÁFIA

Ádám & Török. (2003). *A piacra lépési korlátok átalakulása és a világgazdaság kibontakozása.*

Al Coke. (2001). *Seven Steps to a Successful Business Plan.* AMACOM. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20PLAN%20Seven%20steps%20to%20a%20successful%20business%20plan.pdf

Andor, G. (2017). *Üzleti gazdaságtan.* Akadémiai Kiadó Zrt.

Apáti Ferenc, Felföldi János, Fenyves Veronika, Garsselli Norbert, Lapis Miklós, Nagy Lajos, & Szűcs István. (2004). *Az üzleti tervezés gyakorlata.* Campus Kht.

Az oktatási és sporttevékenységekről szóló 69/2000. Számú törvény. (2024). *Legnépszerűbb Online Jogi Adatbázis.* <https://lege5.ro/Gratuit/gi3dmnru/legea-educatiei-fizice-si-sportului-nr-69-2000>

Balaton, K., & Hortoványi, L. (2018). *Stratégia és üzleti tervezés.* Akadémiai Kiadó.

Bernáth, J. (2008). *Az üzleti tervezés lényege, az üzleti terv készítésének célja, tartalma.* Ki Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_merési_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_2658_009_101115.pdf

Corporate Finance Institute. (2024). *Benefit-Cost Ratio (BCR).* <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/benefit-cost-ratio-bcr/>

Deutsch, N., & Jelen, T. (2019). *Üzleti projekt és tervezés.* Akadémiai Kiadó.

Farkas, F., Karoliny Mártonné, László Gyula, & Poór József. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

Friend, G., & Hardcover, Z. (2004). *Guide to Busniess Planning.* Bloomberg Press.

Gáspár Bencéné, Soós Renáta, & Fazakas Gergely. (2003). *Bevezetés a pénzügyi és vállalati pénzügyi számításokba* (Tanszék Kft.).

Haag, A. (2013). *Writing a Successful Business Plan.* *Sage Journal*, 61(1). <https://doi.org/10.1177/216507991306100104>

Hayes, A. (2023, March 28). What Is Cost-Benefit Analysis, How Is it Used, What Are its Pros and Cons? *Investopia.* <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>

Jelen, T., & Nagy-Borsy, V. (2023). *Stratégia és üzleti tervezés (1–6).* Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/jelen-nagy-borsy-strategia-es-uzleti-tervezes/>

Juhász, L. (2015). *Üzleti tervezés alapjai.* Nyugat-magyarországi Kiadó.

Keszey, T., & Gyulavári, T. (2016). *Marketingtervezés.* Akadémiai Kiadó.

- Landau, P. (2022, May 9). Project Evaluation Process: Definition, Methods & Steps. *Project Manager*. <https://www.projectmanager.com/blog/improving-project-evaluation-process>
- Lengyel, P. (2024). *Társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés*. <https://lengyelpiroska.hu/tamogatase/konyv/6.%20Tarsadalmi-gazdasagi%20koltseg-haszon%20elemzes.html>
- Organic Agency. (2022, noiembrie). [Plan de afacer- cum se face structura model]. *Organic Agency*. <https://organic-agency.ro/plan-de-afacere-structura-model/>
- Pupos, T., & Nábrádi, A. (2010). *A pénzügyi terv és tartalmi elemei*. Szaktudás Kiadó Ház Rt.
- Santoso. (2017). *Operation Plan*. <http://e-journal.uajy.ac.id/13302/3/TII074062.pdf>
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan*. Springer.
- Staff, C. (2023). Business Plan: What it is+How to Write One. *coursera*. https://www.coursera.org/articles/business-plan?utm_medium=sem&utm_source=gg&utm_campaign=B2C_EMEA__coursera_FTCOF_career-academy_pmax-multiple-audiences-country-multi-set2&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&adposition=&creativeid=&hide_mobile_promo&gclid=CjwKCAiA4smsBhAEEiwAO6DEjaeRkFMgCuDwV7ckZAIyTqtgjKMLD1EYTBrrtKHCIZh4GEoZeLPUmRoC7kEQAvD_BwE
- Szöllősi, L., & Szűcs, I. (2015). *Az üzleti tervezés alapjai*. Debreceni Egyetem.
- Tasmán Kormány. (2019). *Strategic and Operational Planning for Sporting Organisations*. https://www.edmontonsport.com/pdfs/strategic_and_operational_planning_for_sporting_organisations.pdf
- Vállalkozás Okosan*. (n.d.). Retrieved April 13, 2024, from https://www.vallalkozas-okosan.hu/penzugyi_terv_keszitese
- Zéman, Z., & Béhm, I. (2019). *Módszertan vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérésére*. Akadémiai Kiadó.

VII. ÁBRÁK

1. ábra: Fedezeti pont számítás (Forrás: Keszey & Gyulavári, 2016 alapján)	22
2. ábra Társadalmi költség-haszon számítás (Forrás: saját szerkesztés https://lengyelpiroska.hu/tamogatase/konyv/6.%20Tarsadalmi-gazdasagi%20koltseg-haszon%20elemzes.html alapján)	25
3. ábra: Módszertan (Forrás: saját szerkesztés https://mitsportoljak.hu/szolgaltatasok-arak/ alapján)	30
4. ábra: Kapcsolat a LTAD, a fizikai, a kognitív és érzelmi fejlődés szakaszi között (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	31
5. ábra A sport Univerzum logója (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	32
6. ábra: Heti tevékenységek és időpontok (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	33
7. ábra: Makró gazdasági mutatók előrejelzése (Forrás: Saját szerkesztés CNBP által közölt (2022-2026) adatok alapján)	35
8. ábra: Családok jövedelmi trendek és sportkiadások 2019-2023 (Forrás: saját szerkesztés www.syndex.ro által közölt adatok alapján)	39
9. ábra: Csíkszereda lakossága (Forrás: saját szerkesztés http://orasul.biz/locuitori-miercurea-ciuc-hr/ adatok alapján)	40
10. ábra: Szervezeti struktúra (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	43

VIII. TÁBLÁZAT

1. táblázat: Szolgáltatásaink és kedvezményeink (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	34
2. táblázat: Gyermekepopuláció életkor szerinti eloszlás (Forrás: saját szerkesztés, INS TEMPO adatai alapján)	37
3. táblázat: A családok jövedelmét és költségeit mutatja az elmúlt öt évben (Forrás: saját szerkesztés www.syndex.ro által közölt adatok alapján)	39
4. táblázat: Beruházások (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	46
5. táblázat: Amortizáció 3 évre (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	47
6. táblázat: Bevételek tervezése (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	48
7. táblázat: Költségterv (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	49
8. táblázat: Tervezett költségek (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	49
9. táblázat: Pénzügyi mutatók (Forrás: saját szerkesztés, 2024)	53

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Keresztes Enikő
A Hallgató Neptun kódja: G73CBC
A dolgozat címe: A Sport Univerzum egyesület üzleti terve
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant 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 mindenkor szellemi tulajdonkezelési 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. év 11., hó 03. nap

Keresztes Enikő 
Hallgató aláírása

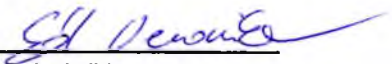
NYILATKOZAT

Keresztes Enikő (hallgató Neptun azonosítója: G73CBC) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024. év 10. hó 24. nap


belső konzulens