

SZAKDOLGOZAT

Tátos Renáta

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Gazdálkodás és menedzsment alapképzési szak

A Little Prince Kft induló üzleti terve

Belső konzulens: Dr. Hágen István Zsombor
egyetemi docens

Belső konzulens tanszéke: Befektetési, pénzügyi és
számviteli tanszék

Készítette: Tátos Renáta

Károly Róbert Campus
2023

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. Irodalmi áttekintés	3
1.1. Stratégiai tervezés és stratégiai gondolkodás	3
1.2. Az üzleti tervezés szerepe	7
1.3. Az üzleti terv fogalma.....	7
1.4. Az üzleti terv készítésének folyamata	9
1.5. Üzleti tervezés előkészítése	10
1.6. Az üzleti terv struktúrája	11
1.7. A vállalkozói döntésekre ható tényezők	20
2. Anyag és módszer	21
2.1. Kutatási módszerek.....	21
2.2. Primer kutatási módszerek.....	22
2.3. Szekunder kutatási módszerek.....	23
3. Eredmények és értékelésük	24
3.1. Bevezetés és vezetői összefoglaló	24
3.2. A vállalkozás általános bemutatása	25
3.3. Az iparág jellemzése	25
3.4. A Little Prince Kft. gazdasági elemzése	27
3.4.1. Makrokörnyezeti elemzés a STEEPLE módszer segítségével	27
3.4.2. Mikrokörnyezeti elemzés a Porter 5 tényezős modelljével	28
3.4.3. A vállalkozás elemzése a SWOT módszerrel	30
3.5. A projektlétesítés költsége	31
3.5.1. Projektköltség-összefoglaló.....	31
3.5.2. Eszközök és berendezések.....	31
3.5.3. Infrastruktúra költségek.....	31
3.5.4. Engedélyek és jogi költségek	32

3.5.5. Munkaerőköltségek	32
3.5.6. Egyéb költségek.....	32
3.6. Anyagi erőforrások összetétele.....	33
3.6.1. A vállalkozás hitelezési lehetőségei.....	35
3.7 Lehetséges kockázatok és azok megelőzése, megoldása	36
3.8. Pénzügyi terv	39
3.8.1. ELÁBÉ - Eladott áruk beszerzési értéke	39
3.8.2. Becsült éves forgalom	40
3.8.3. Beruházás gazdaságossági számítások	41
3.8.4. Eredménykimutatás összköltségeljárással.....	43
4. Következtetések és javaslatok	44
5. Összefoglalás	45
Irodalomjegyzék	47
Táblázatok és ábrák jegyzéke	49

Bevezetés

Több, mint tizenöt éve dolgozom pénzügyintézetekben, ez idő alatt nagyon sok különféle gazdasági vonatkozású helyzetet és változást éltem át. Fiókvezetőként számos vállalkozóval tartom a kapcsolatot, feladataim közé tartozik többek között a vállalkozások finanszírozása, hitelezése is. A munkával töltött évek alatt megfogalmazódott bennem a gondolat, hogy szeretnék mélyebb ismereteket szerezni gazdasági területen és tovább bővíteni a megszerzett gyakorlati tudásom; ezért jelentkeztem gazdálkodási és menedzsment alapszakra a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemre.

Jelen szakdolgozatom keretében egy fiktív induló vállalkozás, egy játékbolt – Little Price Kft - üzleti tervét fogom bemutatni. Témaválasztásomat az alábbi körülmények és kötődések motiválták:

- Az üzleti tervezés módszertana a munkám és a tanulmányaim során is közel állt hozzám, a gazdasági szakterületeken belül. Egy vállalkozás elindításhoz elengedhetetlen az ambíció, az eltökéltség, a szorgalom és elsősorban az elegendő tőke, de a magas kockázat miatt alaposan fontolóra kell venni, hogy hogyan szeretnénk megvalósítani a terveinket. Ezért kiemelten fontos az üzleti tervezéssel foglalkozni és megismerni annak helyes módját, hogy a kezdetek előtt minden fontos lépést átgondoljunk és megtervezzük realista és pesszimista nézettel is. Ugyan a terv nem tud 100%-osan megvalósulni, de így elkerülhetőek a nagyobb hibák, hiányosságok és mind magunknak, mind másoknak képet ad az elképzeléseinkről, amellyel akár befektetőket is elérhetünk.
- Sokszor elmélkedtem, hogy belőlem milyen vállalkozó lenne, hogyan és milyen vállalkozást alapítanék. Legszívesebben a lakóhelyemen, Budakeszi városában indítanék vállalkozást. Meglátásom szerint nagyon jó piaci környezete van a városnak, ami alkalmas kezdő vállalkozók számára is.
- A kisgyerekeket mindig is szerettem, és amióta megszületett a kislányom, vele is rengeteget játszunk és megjelentek a gyermekjátékok a lakásunk minden szegletében. Szeretnék nemcsak esztétikus vagy népszerű játékokat vásárolni a számára, hanem olyanokat is, amik fejleszteni tudják a különböző képességeit kicsi baba korától, majd kisgyermek korában is. Ezért mindig kerestem a különleges és minőségi játékokat, amiket a fenti céllal gyártottak.
- Mivel a legtöbb prémium játékbolt Budapesten található, ezért az ország többi részén nehezebben tudnak hozzájutni a fogyasztók. Az én vállalkozási ötletem egy

prémium minőségű termékeket forgalmazó játékbolt nyitása lenne Budakeszi központjában, ami főként a 0 és 6 év közötti gyermekek számára nyújtana széles kínálatot a játékok terén.

- Képességeink az életünk első időszakában fejlődnek a leggyorsabban, minden új élmény és új tapasztalat stimulálja az agyunkat; ebben az időszakban tudunk a legintenzívebben tanulni. A különböző játékok nemcsak szórakoztatóak, hanem tesztelik és fejlesztik a látást, a hallást, beszédértést, a beszédkésztséget, a mozgáskoordinációt. Segítenek felhívni a figyelmet a kisgyermek esetleges képességbeli lemaradásaira. Valamint nap mint nap újabb apró kihívást jelentenek a gyermek számára, motiválva őt ezáltal a gyakorlásra.
- Céлом kifejezetten arra irányul, hogy a vállalkozásommal és termékeimmel segítsem a kisgyerekek optimális fejlődését. A társadalmi jólétet növeljem ezáltal, majd később a jövő generációiban visszaköszönjön ennek a hatása.

Az üzleti tervet és stratégiai tervezést a vállalkozói lét alapkövének tekintem. Lépésről lépésre végigvezeti a vállalkozót az elkövetkező évek lehetőségein és kihívásain, mindezt szakszerűen, kalkulációkkal igazoltan támogatva. Így segíti az embert, hogy a sokszor személyes elhivatottságból származó üzleti ötlet a realitások talaján tudjon növekedni. Egy esetleges külső gazdasági fordulat esetén kiváló mankót nyújt az újratervezéshez. Vagy akár a vállalkozói kivonulás vagy éppen további üzleti partner keresésekor pedig támogatja a megváltozott célt.

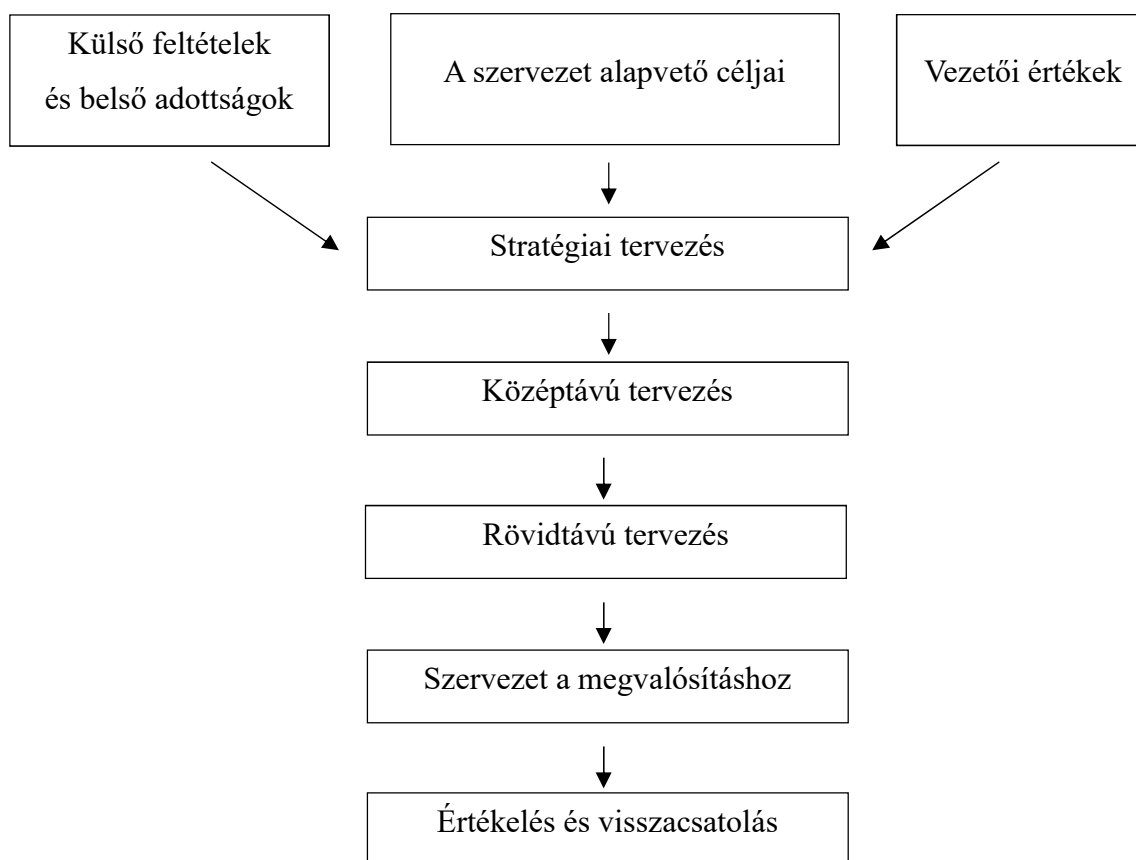
Dolgozatomat a fentiek tükrében szakirodalmi áttekintéssel kezdem, ahol bemutatom a stratégiai gondolkodás alapvető pilléreit, az üzleti tervezés jelentőségét, folyamatát, az üzleti terv struktúráját. Majd ismertetem a vonatkozó módszertanokat; és bemutatom a szakdolgozatom témáját képező kutatásom. Ezután eredményeimet és következtetéseimet a projektemmel kapcsolatosan részletesen kifejtem, és zárásként összefoglalom a munkám kiemelt lépéseit, folyamatát, a megvizsgált szempontokat szem előtt tartva.

1. Irodalmi áttekintés

1.1. Stratégiai tervezés és stratégiai gondolkodás

„A stratégia egy hosszú távú terv vagy tervezési folyamat, amely meghatározza egy szervezet céljait és azok eléréséhez szükséges lépéseket. Segít definiálni, hogy a szervezet hogyan használja fel az erőforrásait, hogyan használja ki a lehetőségeket és koordinálja a kihívásokat annak érdekében, hogy megvalósítsa a kitűzött stratégiai célokat.” (BARAKONYI 1999) A stratégiai tervezés során a vállalat megvizsgálja a saját belső és a külső környezetét és meghatározza az elérni kívánt eredményeket. Az eredmények alapján kialakítja a szervezeti stratégiáját, amely hosszú távú irányvonalat és cselekvési tervet határoz meg. A vállalkozások legmagasabb tervezési szintje a stratégiai tervezés, amelyet a vállalati küldetésekből és jövőképekből vezetnek le. A stratégiai tervek hosszútávra szólnak, akár 10-15 évet is felölelhetnek. „Általában nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthetők ezek a célok. A stratégiai tervezés része a különböző kockázatok feltérképezése és az ezekhez kapcsolódó stratégiák kidolgozása.” (Nonprofit.hu, Tudástár)

A stratégiai tervezés modellje



(Forrás: Magyar Nemzeti Múzeum – Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központ: Tudástár: A stratégiai tervezés folyamata – old.ommik.hu)

A stratégiai tervezés modellje remekül bemutatja, hogy milyen folyamatokon keresztül jutunk el a stratégiai terv elkészítéséig. A kiindulási pontot a szervezet alapvető céljai határozzák meg, amiket kiegészítenek a vállalat külső és belső jellemzői, illetve a képviselt vezetői értékek. Ezen definiálása után kezdhetjük el a stratégiai tervezést, amelyet a közép- és rövidtávú tervek meghatározása követ. A terv megvalósítására ki kell jelölnünk egy szervezetet, amely végrehajtja azt. A megvalósítás közben és utána is értékelni szükséges azt, illetve elemezni kell az eredményeket, a későbbi tervek javítása, fejlesztése érdekében. „Összességében a stratégia egy átfogó terv, amely segít a szervezetnek a hosszú távú céljai elérésében.” (BARAKONYI 1999)

A stratégiai tervezés megfogalmazására több bevált módszer is létezik, amelyekből hármat most fogok bemutatni, majd egyet, a SWOT-elemzés módszertanát a későbbiekben fogom ismertetni.

Misszió, vízió

A vízió egy elképzelt, elérni kívánt jövőképet határoz meg jól kommunikálható formában, mely valamennyi érintett számára megmagyarázza, milyen megálmodott jövő érdekében tevékenykedik a szervezet. A misszió ennek ellenkezője, vagyis egy olyan átfogó cél, mely azt írja le, hogy milyen igényeket, elvárásokat akarnak teljesíteni és ezt hogyan kívánják megvalósítani. „A jövőkép egy olyan jövőbeli állapot felrajzolása, amelynek elérését a szervezet mindennél fontosabbnak tartja. Egy stratégiai fontosságú eszköz, amely összeköti a szervezet valamennyi dolgozóját, és lehetővé teszi a szervezettel való azonosulást, erősíti az elkötelezettséget a stratégia és a célok iránt. A jövőkép segítségével mindenki számára világos lesz, hogy milyen irányba fejlődik a szervezet. Az egyénekben kialakul egy belső mérce, egy értékrend, amelynek alapján el tudják dönteni, hogy mely lépések helyesek, s milyen magatartásformák segítik a jövőkép elérését.” (TÖRÖKSZENTMIKLÓS ÖNK. 2010) A tervezés során eredményül kapjuk a víziót, amelyből kialakítjuk a vállalati missziót. A vízió mellett elkötelezzük magunkat, és elhatározzuk, hogy megvalósítjuk. A misszió részeként megfogalmazódnak alapvető hitek és értékek, amelyek a magatartást irányítják. A jövőkép része még a „teljesítményekkel kapcsolatos elvárások meghatározása, például a hatékonyság.” (BARAKONYI 1999) Egyre több vállalat szerint a siker fontos eleme, hogy stabil, megelégedett vevőkörrel és alkalmazotti létszámmal rendelkezzen. A jövőkép megalkotása után nagyon fontos, hogy az elterjedjen, ismertté és elfogadottá váljon. A kommunikáció segítségével el kell érni,

hogyan a megfogalmazott missziót az emberek elfogadják, magukévá tegyék és hajlandók legyenek érte és keretei között dolgozni. (TÖRÖKSZENTMIKLÓS ÖNK. 2010)

Stratégiai gondolkodás

„A stratégiai gondolkodás egy olyan folyamat, amely során hosszú távú célokat határozzunk meg, és aztán terveket és intézkedéseket dolgozunk ki ezek elérésére. Ez a gondolkodásmód gyakran a vállalatok, szervezetek, kormányzati intézmények és egyéb szervezetek szintjén használatos, de az egyének is alkalmazzák saját életük tervezésében.” (BARAKONYI 1999)

A stratégiai gondolkodás több elemet foglal magában. Az első lépés az alapos helyzetelemzés, amely során felmérjük a jelenlegi helyzetet, az erőforrásokat, a környezeti tényezőket és a versenytársakat. Ezután megfogalmazzuk a hosszú távú célokat, amelyek az adott szervezet vagy személy számára a legfontosabbak. Ezek a célok lehetnek például a piaci részesedés növelése, az innováció előmozdítása vagy a hatékonyság javítása.

Miután megfogalmaztuk a célokat, stratégiákat dolgozunk ki a célkitűzések elérésére. Ezek a stratégiák általában hosszabb távra szólnak, és meghatározzák azokat az intézkedéseket, amelyeket végrehajtunk a célok elérése érdekében. A stratégiák kialakításakor figyelembe vesszük a belső erőforrásokat, a versenytársakat, a piaci trendeket és más környezeti tényezőket.

A stratégiai gondolkodásnak számos előnye van. „Elősegíti a hosszú távú célok meghatározását és a cselekvési terv kidolgozását. Segít az erőforrások hatékonyabb felhasználásában és a prioritások meghatározásában.” (BARAKONYI 1999) Emellett segít az előretekintésben és a változásokra való alkalmazkodásban, mivel figyelembe veszi a külső környezeti tényezőket.

„A stratégiai gondolkodást széles körben alkalmazzák a vállalatok menedzsmentjében, az üzleti tervezésben, a marketingstratégiák kidolgozásában és a versenyképesség javításában.” (BARAKONYI 1999) Továbbá, kormányzati szervezetek használják a politikai célok és a közszolgáltatások tervezésére. Az egyének számára a stratégiai gondolkodás segíthet a személyes célkitűzések meghatározásában és a karriertervezésben.

Összességében a stratégiai gondolkodás segít a hosszú távú célok elérésében és az erőforrások hatékony felhasználásában. Fontos eszköze lehet a sikeres vállalkozásoknak, szervezeteknek és egyéneknek egyaránt. (LAMPEL et al. 2005)

Balanced Scorecard

„A Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott teljesítménymutató rendszer) egy stratégiai menedzsment eszköz, amelyet vállalatok és szervezetek használnak a teljesítményük mérésére és a stratégiai célok elérésének nyomon követésére.” (KAPLAN, NORTON 1996) „A Balanced Scorecard egy olyan keretrendszer, amely összekapcsolja a hagyományos pénzügyi mutatókat nem pénzügyi mutatókkal, hogy átfogóbb képet kapjunk a szervezet teljesítményéről.” (NIVEN 2002) A Balanced Scorecard négy alapvető perspektívát vagy dimenziót tartalmaz, amelyeket figyelembe vesz a teljesítményértékelés során:

- Pénzügyi perspektíva: Ebben a dimenzióban a pénzügyi eredményekre és a gazdasági teljesítőképességre összpontosítanak. Fontos mutatók lehetnek például a bevétel, a nyereség, a megtérülés és a részvényesi érték.
- Ügyfélperspektíva: Ez a dimenzió a vevők elégedettségére és igényeire összpontosít. Mérőszámok közé tartozhatnak a vevői elégedettségi index, a piaci részesedés, az ügyfélhűség és a visszatérő üzlet.
- Belső folyamatok perspektívája: Ez a dimenzió azokra a belső folyamatokra összpontosít, amelyek kritikusak a vállalati siker szempontjából. Példák lehetnek a termelési hatékonyság, az innováció, a minőség és a szállítási pontosság.
- Tanulás és fejlődés perspektívája: Ez a dimenzió a szervezet emberi erőforrásaira és képességeire összpontosít. Ide tartoznak a munkavállalók képzése, a vezetői fejlesztés, az innovációs képesség és a tudásbázis fejlesztése. (KAPLAN, NORTON 1996)

„A Balanced Scorecard segít összekapcsolni a vállalati stratégiát a konkrét intézkedésekkel és mutatókkal. Segít a szervezetnek átlátni, hogy a stratégia hogyan kapcsolódik a mindennapi tevékenységekhez és hogyan lehet a legjobban mérni a teljesítményét a különböző dimenziókban.” (NIVEN 2002) A Balanced Scorecard alkalmazása a következő területeken hasznos lehet:

- stratégiai tervezés és végrehajtás,
- teljesítménymérés és értékelés,
- kommunikáció és együttműködés a szervezet különböző részei között,
- erőforrások hatékonyabb felhasználása és prioritások meghatározása,
- a stratégiai célok és intézkedések monitorozása és követése,
- a vállalati teljesítmény javítása és versenyképesség növelése.

A Balanced Scorecard használata lehetővé teszi, hogy a szervezet egységes képet kapjon a teljesítményéről és segít az érdemi és stratégiai döntések meghozatalában. Emellett elősegíti a folyamatos tanulást és fejlődést a szervezeten belül, mivel a visszacsatolás és az adatok alapján lehetőség nyílik az intézkedések és a stratégiai tervezés finomhangolására.

1.2. Az üzleti tervezés szerepe

Az üzleti tervezéssel kapcsolatos irodalmi munkák és tanulmányok több évtizede jelen vannak. Az üzleti tervezés, mint módszertan és folyamat fokozatosan fejlődött és alakult ki az üzleti világ igényeihez igazodva. Sok kiemelkedő közgazdász és író járult hozzá az üzleti tervezés elméletének és gyakorlatának kialakításához:

- Peter Drucker (1909-2005): Az üzleti menedzsment területén kimagasló hatást gyakorolt. Drucker sokat írt a vállalkozások tervezéséről, stratégiájáról és végrehajtásáról.
- Alfred Sloan (1875-1966): Az General Motors elnökeként Sloan sokat foglalkozott a vállalati stratégiával és a hosszú távú üzleti tervezéssel.
- Igor Ansoff (1918-2002): A vállalatstratégia terén játszott kulcsszerepet, kifejlesztve az ún. Ansoff-mátrixot, amely a termék- és piacfejlesztés lehetséges stratégiáit mutatja be.
- Michael Porter (1947-): Stratégiai menedzsment és versenyképesség terén elévülhetetlen érdemeket szerzett. Porter több stratégiai keretrendszert dolgozott ki, amelyek segítségével a vállalkozások tervezhetik és értékelhetik versenyképességüket.
- Robert S. Kaplan (1940-) és David P. Norton (1941-): Az általuk kidolgozott *Balanced Scorecard* rendszerrel jelentős hatást gyakoroltak az üzleti tervezésre és a teljesítménymenedzsmentre.

Ők csak páran, akik hozzájárultak az üzleti tervezés területének fejlődéséhez. Fontos megjegyezni, hogy az üzleti tervezés egy dinamikus és folyamatosan fejlődő terület, amely továbbra is inspirálja és befolyásolja a kutatókat, írókat és szakembereket világszerte.

1.3. Az üzleti terv fogalma

Az üzleti terv a vállalkozás vagy vállalat alapidokumentuma, amely leírja, hogy jelenleg hol tart a vállalkozás, hová akar eljutni, mi a célja és a leglényegesebb, hogy ezeket hogyan akarja megvalósítani. „Az üzleti terv egy értékesítési dokumentum, amely érdeklődést és izgalmat kelt a vállalkozás iránt bármely lehetséges támogatóban

(befektetőben) és érintettben” (BYGRAVE 1994) Az üzleti tervezés egy folyamat, amely során egy vállalkozás vagy szervezet előre meghatározott célokat és stratégiákat fogalmaz meg, valamint kidolgozza a cselekvési terveket ezek elérésére. Az üzleti tervezés azért fontos, mert lehetővé teszi, hogy a vállalkozás tudatosan és strukturáltan tervezze meg tevékenységeit a jövőre vonatkozóan, és felkészüljön a kihívásokra és lehetőségekre. Az üzleti tervnek meggyőzően kell bizonyítania, hogy a vállalkozás képes arra, hogy a termékeit vagy a szolgáltatásait értékesítse, vagyis stabil bevételt tud szerezni, mellyel nyereségessé teszi önmagát, ezáltal érdemes támogatásra és befektetésre a kívülálló gazdasági szereplőktől. Egyúttal az üzleti terv egy jó lehetőség arra is, hogy ne csak a jövőt szemrevételezzük, hanem visszatekintsünk a múltba is, és időről időre értékeljük a vállalkozás tevékenységét. Az üzleti tervezés segít a vállalkozásnak fókuszált és célorientált módon működni, előre tervezni, a változásokra rugalmasan reagálni és maximalizálni a siker esélyeit. Egy jól kidolgozott üzleti terv segíthet a stratégiai döntések meghozatalában, a pénzügyi források előteremtésében és a vállalkozás hosszútávú fenntarthatóságának biztosításában. „A vállalkozónak tudnia kell, hogy mit sikerült megvalósítania, hogyan kell módosítani a célokat vagy a működését, a megváltozott környezeti feltételekhez igazodva.” (HERNÁDI 2007) „A tervezés vállalaton belül elfoglalt szerepét tekintve széles körben elfogadott nézet, hogy a tervezés, mint a jövőről való gondolkodás, és az aktív cselekvés a kíváncsi jövő érdekében, az egyik legfontosabb vezetési funkció. (HERNÁDI 2007) „A kis- és középvállalatok gyakran egyetlen tervtípussal jellemezhetők, ez az üzleti terv.” (HISRIC, PETERS 1991)

Az üzleti terv készítésére több alkalmat is találhatunk, szükség lehet rá a cég alapításakor, az üzletmenet ellenőrzésekor, valamin hitelfelvétel esetén is gyakran kérhetik a bankok hitelképességünk megállapításához, átalakuláskor vagy jelentős belső szervezeti átalakulás esetén, és különböző pályázatok elnyeréséhez is.

Az üzleti terv funkcióit kilenc szakaszra bonthatjuk:

1. A tervezés fázisában segíti a szisztematikus gondolkodást
2. Az elemzés fázisában segíti a vállalkozás környezetének és saját adottságainak megismerését
3. A célkitűzés esetén segíti az egyértelmű célmeghatározást
4. Segíti a jó döntés meghozatalát
5. A megvalósítás fázisában segítséget ad a finanszírozás biztosításához
6. Segíti a kitűzött célok megvalósítását, elérését
7. A munkatársak ösztönzésében is szerepet játszhat
8. A visszacsatolás fázisában segíti az előrehaladás ellenőrzését
9. Segíti a terv módosítását vagy az új terv elkészítését, ami után körforgásszerűen az első ponthoz jutunk

(HERNÁDI 2004)

„A fentiekén kívül az üzleti terv logikus keretet biztosít a vállalati stratégia megtervezéséhez, alapul szolgálhat a hitelezőkkel, lehetséges befektetőkkel vagy egyéb üzleti partnerekkel való tárgyalásokhoz, a teljesítménymérés esetén összehasonlítási alapként szolgálhat, lehetővé teszi a vállalkozás gazdálkodásának folyamatos ellenőrzését és a felmerülő, lehetséges problémák időben való észlelését, illetve bemutatkozás alapjául szolgálhat bármilyen harmadik fél felé.” (HERNÁDI 2004)

Összegezve az üzleti terv nemcsak a vállalkozó számára szól, hanem információkat szolgáltat a munkatársak számára, a vevők, szállítók, versenytársak és a hatóságok számára, és a befektetők, hitelezők számára is.

1.4. Az üzleti terv készítésének folyamata

Amikor üzleti tervet írunk, először meg kell határozni, miért írjuk és kinek szól. A fentebb leírtak alapján több célja is lehet az üzleti terv létrejöttének, ezért lényeges az elején meghatározni, kinek írjuk azt. A tartalmát is definiálni kell, a szerkezetét és a részletezettséget. Szükséges külső és belső adatokat is gyűjteni az elkészítéséhez, meg kell határozni, milyen információk szükségesek, nagy méretű vállalkozásnál kijelölni azoknak a felelőset, például marketingosztály, HR-osztály stb. Érdemes vázlatot írni, amihez később visszatérhetünk, elakadás esetén segítséget nyújthat és segít keretbe foglalni az üzleti tervet. „Az üzleti terv legyen világos, egyszerű stílusú, egységes szemléletű, pontos, informatív, meggyőző, logikus, reális, ellenőrizhető.” (HERCZEG, JUHÁSZ 2010) A terv

elkészülte után szükséges ellenőrizni azt, összehasonlítani a terv-tény adatokat, az eltérések okait meghatározni, szükség esetén tervekorrrektíót végezni, és folyamatosan figyelni a változásokat.

Nem nehéz hibát vétetni a terv készítése közben, „tipikus hibák lehetnek az elfogultság és a túlzott optimizmus, nem valóságos fedezeti számítás, alábecsült költségek, az infláció és gazdasági tényezők figyelmen kívül hagyása és a tapasztalat hiánya is.” (HERCZEG, JUHÁSZ 2010) Nemcsak szakmai hibát véthetünk, előfordulhat, hogy túl felületes vagy túl részletes terv készül el, túl hosszú vagy túl rövid, esetleg túl hanyag vagy túl látványos. (JÄCKEL, NAGY 2009)

1.5.Üzleti tervezés előkészítése

A **vállalkozó** meghatározása: „Innovatív személy, aki valami változást hoz létre az értékben (hozzáad), időt és fáradságot szentelve erre, vállalva a... pénzügyi, pszichológiai és szociális kockázatot... egy tevékenységorientált perspektívában... és pénzbeli és személyes viszonzásként elfogadja a létrejött jutalmakat (és büntetéseket).” (Solomon, 1991)

A **vállalkozás** meghatározása: „A vállalkozás gondolkodásmód; a gazdasági tevékenység létrehozásának és fejlesztésének folyamata ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és vagy innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy működő vállalatban belül.” (Zöld Könyv (Green paper), 2003)

Ahhoz, hogy egy vállalkozó sikeres legyen, számtalan tulajdonságnak kell megfelelnie. Az egyik legfontosabbak az önállóság, a teljes elkötelezettség, eltökéltség, hit a sikerben, az önmegvalósítás és a növekedés vágya, a lehetőség és célorientáció, illetve a kezdeményezőkészség és személyes felelősség. Ezeken felül lényeges a kreativitás és innovációképesség, gyorsan tudjon alkalmazkodni a piac újításaihoz, új technológiákhoz. Szükséges a kitartó, folyamatos problémamegoldás, hiszen a vállalkozás életének elején és közben is számos nem várt probléma léphet fel. Ezzel együtt jár a tolerancia a bizonytalanság, a stressz és a kudarc iránt. De, ami a legsikeresebbé tesz egy vállalkozót, az az önbizalom, az optimizmus és a kemény munka.

1.6. Az üzleti terv struktúrája

Az üzleti terv felépítésére felállítható egy általános séma, melyek között kisebb-nagyobb mértékben el lehet térni.

A részek javasolt sorrendje:

- Bevezető oldal
- Összefoglaló
- Iparágelemzés
- A vállalkozás leírása
- Marketing terv
- Termelési terv
- Pénzügyi terv
- Szervezeti terv
- Kockázatbecslés
- Függelék (támogató anyagok)

(FÜLÖP 2004)

Címlap

A címlap elkészítése sokszor nagyon egyszerű és egyértelmű lehet, inkább esztétikai okokból van jelentősége, azonban a megjelenése befolyásolhatja az olvasót. Tartalmazza a vállalkozás hivatalos nevét és címét, a tulajdonosainak nevét és címét, a vállalkozás működésének körét, profilját, tevékenységét, és itt van lehetőség jelezni a bizalmas kezelési igényt, illetve a költségvetési igényt.

Összefoglaló fejezet

Ez a fejezet az üzleti terv elején található, mégis az egyik legutolsóként készül el. Terjedelme általában 3-4 oldal, amiben bemutatásra kerül a terv célja, a vállalkozás terméke vagy szolgáltatása, illetve a története. „Ezen kívül felvázolja a várható piaci helyzetet és a piacra jutás stratégiáját, ismerteti a tulajdonosok és a vállalkozás működtetésében kulcsszerepet játszó személyeket. Számításokkal is bemutatja a gazdasági tervet, a várható nyereség mértékét, a működés és a megtérülés összefüggéseit.” (FÜLÖP 2004) Olykor magától értetődőnek, sőt feleslegesnek tűnhet, azonban a jól elkészített összefoglaló felkelti a lehetséges befektetők figyelmét, tovább olvasásra készíti őket, azonban, ha elhanyagoljuk, vagy jelentéktelennek gondoljuk, akkor az olvasó hamar kiábrándulhat a vállalkozásunkból, akármilyen jól is készítettük el az üzleti terv lényegi részeit.

Iparágelemzés

Az iparágelemzés az üzleti tervezés fontos része, amelynek célja az adott iparág, a piac és a versenytársak átfogó értékelése. „Az iparágelemzés segít megérteni az iparági trendeket, a versenyhelyzetet és a lehetséges lehetőségeket vagy kihívásokat, amelyek befolyásolhatják a vállalkozásodat”. (HERNÁDI 2007) Az iparág helyzetének részletes elemzése saját magunknak is nagy segítség lehet, nemcsak befektetőinknek. Megvilágíthatja azokat a részleteket, amiket eddig figyelmen kívül hagytunk, vagy nem fektettünk rá elég hangsúlyt. Az üzleti terv ezen részében írjuk le a főbb iparági trendeket és lehetséges kilátásokat. „Jellemezzük az iparág méretét, történetét, jellemzőit, a legfőbb vevőcsoportjait, azok fő jellemzőit és vásárlási szokásait, az iparág vonzerejét és a kritikus sikertényezőit.” (FÜLÖP 2004)

Az iparágelemzés során általában a következő területeket vizsgálják:

- **Piaci méret és növekedés:** Értékelik az iparág jelenlegi piaci méretét és a várható növekedési lehetőségeket. Mérlegelik, hogy mennyire növekszik vagy zsugorodik az iparág, és milyen tényezők befolyásolják ezt.
- **Ügyfélprofil:** Azonosítják az iparágra jellemző célpiacot és a vásárlói szegmenseket. Mérlegelik, hogy kik a potenciális ügyfelek, milyen igényeik vannak, és hogyan lehet kielégíteni ezeket az igényeket.
- **Versenytársak:** Megvizsgálják a piaci versenytársakat és azokat a vállalkozásokat, amelyek hasonló termékeket vagy szolgáltatásokat kínálnak. Elemzik a versenytársak erősségeit és gyengeségeit, a piaci részesedésüket, az áraikat, a pozicionálásukat és az innovációs tevékenységüket.
- **Szabályozási és jogi tényezők:** Tanulmányozzák azokat a szabályozásokat, jogi kereteket és iparágra vonatkozó előírásokat, amelyek befolyásolhatják az iparág működését. Fontos figyelembe venni az esetleges jogszabályi korlátozásokat vagy előnyöket.
- **Technológiai trendek:** Nyomon követik a technológiai fejlesztéseket és trendeket az adott iparágban. Megvizsgálják, hogy milyen hatással lehetnek ezek a technológiai változások az iparág működésére, termékekre vagy szolgáltatásokra.

„Az iparágelemzés során gyűjtött információk segítenek meghatározni az üzleti stratégiát és a versenyelőnyöket. Az elemzés eredményeként felismerhetik az üzleti lehetőségeket és kihívásokat, valamint segít kialakítani a vállalkozásodat a környezet változásaihoz való alkalmazkodásra.” (SZERB, ULBERT 2002) Fontos megjegyezni, hogy az iparágelemzés egy rendszeres teendő, hiszen az iparág és a piaci környezet állandóan változik. Az üzleti

tervezés során rendszeresen frissíteni kell az iparágelemzést, hogy lépést tartsanak az új trendekkel és információkkal. „Az iparágelemzés kritikus fontosságú az üzleti tervezés során, mivel segít a vállalkozásnak reális és megalapozott döntéseket hozni, valamint előre látni a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket.” (ROMÁN 2002)

A vállalkozás általános bemutatása

A vállalkozás bemutatásakor szó esik a vállalkozás termékeiről vagy szolgáltatásairól, és a tevékenységéről. Bemutatja a vállalkozás helyét és az üzlethelyiséget, vagy éppen a termelőüzemet. Ha van, a kutatás-fejlesztési tevékenységről, a szabadalmakról is itt esik szó. A vezetők szakmai ismeretét, hátterét, vezetési tapasztalatait, esetleg az alkalmazottak képességeit is be lehet mutatni. „Ismerteti a vállalkozás indításának célját és motivációját, és az egyik legmeggyőzőbb lehet, a vállalkozás sikerének indoklása, miért lesz sikeres a vállalkozás, miért érdemes elindítani és befektetni.” (ROMÁN 2002)

A marketing terv

A marketing terv az üzleti tervezés fontos része, amely a marketingtevékenységek tervezését és végrehajtását foglalja magában. „A marketing terv célja, hogy meghatározza a vállalkozás marketingcélokat, stratégiákat és cselekvési terveket, valamint meghatározza, hogy hogyan tervezi a vállalkozás elérni és megszólítani a célcsoportját.” (PISKÓTI 2014)

A marketing terv általában a következő elemeket tartalmazza:

- Szituációelemzés: Ez a rész az aktuális piaci és versenykörnyezet értékelését foglalja magában. Ebben elemzik a célcsoportot, a piaci trendeket, a versenytársakat és az iparági kihívásokat. A helyzetelemzés segít megérteni a vállalkozás aktuális pozícióját és lehetőségeit a piacon.
- Célkitűzések: A marketing tervben meghatározzák a vállalkozásra vonatkozó marketingcélokat. „Ezek a célok lehetnek például a piaci részesedés növelése, a márkaismertség javítása, az értékesítés növelése vagy a célcsoport elérése.” (PISKÓTI 2014) Fontos, hogy a célok mérhetőek, időben meghatározottak és elérhetőek legyenek.
- Célcsoport és fogyasztói szegmentáció: A marketing terv része a célcsoport meghatározása is. Ebben a részben meghatározzák a vállalkozás által megszólítani kívánt célcsoportot, és azonosítják a fogyasztói szegmenseket. Ez segít a marketingtevékenységek célzottabb tervezésében és a hatékony kommunikációban.

- Marketingstratégia: „A marketing terv meghatározza a vállalkozás marketingstratégiáját, amely a célkitűzések elérésének módját írja le.” (PISKÓTI 2014) Ide tartozik a termékstratégia (termékfejlesztés, termékkínálat), árstratégia (árképzés, kedvezmények), értékesítési stratégia (értékesítési csatornák, értékesítési taktikák) és a kommunikációs stratégia is (reklám, PR, online jelenlét).
- Marketingmix: A marketing tervben definiálják a vállalkozás marketingmixét, vagyis a termék, ár, elosztás és promóció (4P) elemeit. „Ez magában foglalja a termékek vagy szolgáltatások jellemzőit, az árképzést, az értékesítési csatornákat és a promóciós tevékenységeket. A marketingmix elemzése és tervezése segít meghatározni a vállalkozás versenyképességét és pozicionálását a piacon.” (PISKÓTI 2014)
- Cselekvési tervek és költségvetés: A marketing terv tartalmazza a konkrét cselekvési terveket és a költségvetést a marketingtevékenységek végrehajtásához. Meghatározzák, hogy mikor és hogyan valósítják meg az egyes marketingintézkedéseket, és meghatározzák a hozzájuk kapcsolódó költségeket.

„A marketing terv kiemelt szerepet játszik az üzleti tervezésben, mivel segít a vállalkozásnak a célok elérésére összpontosítani, a piacot megérteni, és hatékonyan kommunikálni a célcsoporttal. Az átfogó és jól kidolgozott marketing terv elősegíti a hatékony marketingstratégia kialakítását és a vállalkozás piaci sikerességét.” (PISKÓTI 2014)

A termelési terv kulcskérdései

Ez a rész merőben más hangsúlyt kap egy termelő és egy szolgáltató vállalatnál. A termelési terv meghatározza a vállalkozás termelési tevékenységének tervezését és végrehajtását. „A termelési terv célja, hogy hatékonyan és eredményesen szervezze meg a vállalkozás termelési folyamatait, erőforrásait és kapacitásait a termékek vagy szolgáltatások előállítására.” (FÜLÖP 2004)

A termelési terv általában a következő elemeket tartalmazza:

- Termelési célok és stratégia: „A termelési tervben meghatározzák a vállalkozás termelési célokat, például a termelési mennyiség, a minőség, a hatékonyság vagy a termelési költségek tekintetében. Továbbá, definiálják a termelési stratégiát, amely meghatározza a termelési folyamatokat, a technológiákat és a forrásokat a célok eléréséhez.” (FÜLÖP 2004)

- **Kapacitás és erőforrások:** A termelési tervben meghatározzák a vállalkozás rendelkezésre álló kapacitását és erőforrásait a termeléshez. Ide tartoznak az emberi erőforrások, gépek, berendezések, anyagok, alkatrészek, raktározási kapacitás stb. A cél az, hogy biztosítsák, hogy a termelési kapacitás és az erőforrások összhangban legyenek a vállalkozás termelési igényeivel. (ILLÉS 2007)
- **Gyártási folyamat:** A termelési terv része a gyártási folyamat részletes leírása is. Ide tartozik a termelési lépések sorrendje, a szükséges munkafázisok, a szükséges alapanyagok és a végtermék elkészítésének folyamata. Ez segít a termelési folyamatok hatékony és zökkenőmentes szervezésében.
- **Minőségellenőrzés:** A termelési tervben meghatározzák a minőségellenőrzési eljárásokat és rendszereket, amelyek biztosítják, hogy a termékek vagy szolgáltatások megfeleljenek a minőségi követelményeknek és a vásárlói elvárásoknak. „A minőségellenőrzés segít a hibák és hibás termékek minimalizálásában, valamint a minőség folyamatos fejlesztésében.” (FÜLÖP 2004)
- **Beszerezés és ellátási lánc:** A termelési tervben figyelembe veszik a beszerzési és ellátási láncot is. Ez magában foglalja az anyagok, alkatrészek és nyersanyagok beszerzésének tervezését, a beszállítók kiválasztását és a beszerzési folyamatok optimalizálását. Fontos, hogy biztosítsák az ellátási lánc hatékonyságát és a szükséges anyagok időben történő rendelkezésre állását.
- **Költségvetés:** A termelési terv tartalmazza a termeléshez kapcsolódó költségvetést. Ez magában foglalja a munkaerőköltségeket, az anyagköltségeket, a gépek fenntartási költségeit, az energiafelhasználást és egyéb termelési költségeket. A költségvetés segít a termelési tevékenységek költséghatékony kezelésében és ellenőrzésében.

„A termelési terv kiemelt szerepet játszik az üzleti tervezésben, mivel hatékonyan szervezi meg a vállalkozás termelési folyamatait és erőforrásait.” (HERNÁDI 2007) A jól kidolgozott termelési terv hozzájárulhat a termelési hatékonyság javításához, a költségek optimalizálásához, a minőség biztosításához és a vállalkozás üzleti eredményeinek javításához.

A pénzügyi terv

A pénzügyi terv is merőben eltérhet a vállalkozás méretétől függően. Ha már a vállalkozás beindításához is szükségünk van befektetőkre vagy hitelezőkre, másképp kerül megírásra, mintha csak a bővítésre lenne szükség a fentiekre, vagy egyáltalán nincs is rá

szükségünk, mert az önerőnk elég nagy, vagy kisebb befektetéssel is működőképes a vállalkozásunk.

„Az üzleti tervezés során a pénzügyi terv kiemelt szerepet játszik, hiszen segít a vállalkozás pénzügyi helyzetének, teljesítményének és jövőbeli kilátásainak megértésében és irányításában.” (HORVÁTH 1990) A pénzügyi terv része az üzleti tervnek, és átfogó képet nyújt arról, hogyan tervez a vállalkozás bevételeket generálni, kiadásokat kezelni, befektetéseket megvalósítani és nyereséget elérni.

A pénzügyi terv általában a következő fejezeteket tartalmazza:

- Bevezetés és összefoglaló: Áttekintés a vállalkozásról, a célkitűzésekről és a pénzügyi tervezés céljáról.
- Előrejelzés: Időszakosan tervezett bevételek és kiadások, leggyakrabban havi vagy éves bontásban. Itt szerepelnek az értékesítési előrejelzések, költségek, beruházások és egyéb pénzáramok.
- Pénzügyi kimutatások: Ez a rész tartalmazza a pénzügyi kimutatásokat, mint például az eredménykimutatás, mérleg és *cash flow* kimutatás. „Ezek az elemzések lehetővé teszik, hogy átfogó képet kapjunk a vállalkozás jelenlegi és várható pénzügyi helyzetéről.” (CHIKÁN 2003)
- Pénzügyi mutatók és elemzés: Itt szerepelnek a pénzügyi mutatók, amelyek a vállalkozás teljesítményének értékelésére szolgálnak. Ezek a mutatók például a likviditási mutatók, jövedelmezőségi mutatók, megtérülési mutatók, adósság-ráfordítás mutatók stb.
- Kockázatelemzés: Ez a rész tartalmazza a vállalkozás pénzügyi kockázatainak értékelését és kezelését. „Ide tartoznak a forgatókönyv elemzések, érzékenységi elemzések, kockázatbecslések és a vállalkozás pénzügyi biztonságával kapcsolatos stratégiák.” (HORVÁTH 1990)

A gazdasági mutatók szerepük szerint különböző aspektusokat mutatnak meg a vállalkozás pénzügyi teljesítményéből. Néhány fontos gazdasági mutató:

- *Jövedelmezőségi mutatók*: Például az adózás előtti eredmény aránya a bevételekhez (EBIT) vagy a nettó nyereség aránya a tőkéhez (ROE). Ezek a mutatók megmutatják, hogy milyen hatékonyan generál nyereséget a vállalkozás a befektetett tőkével és a bevételi forrásokkal szemben.
- *Likviditási mutatók*: Ide tartoznak például a fizetési képességi mutatók (pl. CR – Cash Ratio, készpénzráta), amelyek „megmutatják, hogy mennyire képes a vállalkozás rövid távon fizetni a számláit és kötelezettségeit.” (HORVÁTH 1990)

- *Forgatási mutatók:* Ezek a mutatók megmutatják, hogy milyen hatékonyan kezeli a vállalkozás a készleteket, a követeléseket és a kötelezettségeket. Például a készletforgási idő (DSI – Days Sales of Inventory) vagy a követelések behajtási ideje (DSO – Days Sales Outstanding).
- *Adósságmutatók:* Ezek a mutatók a vállalkozás adósságterhelését és tőkestruktúráját mutatják. Például az adósság-állomány aránya a tőkéhez (D/E – Debt-to-Equity ratio) vagy az adósság-arány a teljes tőkéhez (D/TC – Debt-to-Total Capital ratio).

„Ezek a gazdasági mutatók segítenek értékelni a vállalkozás pénzügyi egészségét, hatékonyságát és stabilitását, valamint iránymutatást nyújtanak a pénzügyi döntésekhez és stratégiákhoz.” (HORVÁTH 1990)

A szervezeti terv

„A szervezeti terv az üzleti tervezés fontos része, amely arról szól, hogy hogyan lesz megszervezve és működtetve a vállalkozás. Ez a terv meghatározza a vállalkozás struktúráját, hierarchiáját, feladatköröket, felelősségeket és a belső folyamatokat. A szervezeti terv célja, hogy biztosítsa a hatékony működést és a célkitűzések elérését a vállalkozásban.” (DOBÁK 1992)

A szervezeti terv hasznos és szükséges az alábbi okok miatt:

- **Strukturált működés:** Meghatározza a vállalkozás belső struktúráját, megszervezését és működési rendjét. Ez magában foglalja a részlegek, csapatok és pozíciók meghatározását, valamint a feladatkörök és felelősségek rendszerét. Ez segít elkerülni a félreértéseket, a feladatok átfedését és a hatékonysági problémákat.
- **Felelősségi és hatáskörök meghatározása:** „Rögzíti, hogy ki felelős mely területekért és döntésekért a vállalkozáson belül. Ez segít meghatározni a hatásköröket és elosztani a felelősséget, így a munkatársak pontosan tudják, hogy milyen feladatokért és döntésekért felelősek.” (FÜLÖP 2004)
- **Kommunikáció és együttműködés javítása:** Kialakítja a vállalkozás belső kommunikációs csatornáit és folyamatait. Ez segít az információáramlás hatékonyságának növelésében, a szükséges információk megosztásában és az együttműködés elősegítésében a különböző részlegek és csapatok között.
- **Szerepkörök és képességek meghatározása:** „Az egyes pozíciókhoz és feladatkörökhöz kapcsolódó szükséges képességek és készségek meghatározása.” (DOBÁK 1992) Ez segít a megfelelő emberek kiválasztásában, a toborzásban és a

képzésben, hogy az adott pozíciókban a megfelelő szakértelemmel rendelkező munkatársak dolgozzanak.

A szervezeti tervnek tartalmaznia kell a következő elemeket:

- Szervezeti struktúra: Részlegek, csapatok és pozíciók leírása, hierarchia és kapcsolatok bemutatása.
- Feladatkörök és felelősségek: Részletes leírás a különböző feladatkörökről, tevékenységekről és a felelősségi területekről.
- Kommunikációs és döntési folyamatok: A belső kommunikáció rendszere, a döntéshozatali folyamatok és a felelősségmegosztás leírása.
- Személyzeti igények és képességek: A szükséges képességek, tapasztalatok és kompetenciák meghatározása a különböző pozíciókhoz.
- Szervezeti fejlesztési tervek: A jövőbeni szervezeti fejlesztések, változások és bővítések tervei.

„A szervezeti terv meghatározza a vállalkozás belső működését, segít a hatékony működés és a közös célok elérése érdekében, valamint elősegíti a jó kommunikációt és együttműködést a munkatársak között.” (DOBÁK 1992)

A szervezeti tervben szükséges meghatározni a vállalkozás tulajdonformáját, megírni a társasági szerződést, meghatározni a tulajdonosokat és tulajdoni hányadukat, az ügyvezetőt vagy ügyvezetőket, azoknak feladatkörét. Definálni a döntési jogkört, a felelősség megosztást, a hatásköröket, a javadalmazási rendszereket. A szervezet vezetői beosztásaiba kulcsfontosságú szakembereket helyezni, akik megfelelő tapasztalattal és képességekkel rendelkeznek az adott területtel kapcsolatban, pl. beszerzés, logisztika. Ezen kívül meg kell határozni a szervezeti sémát és a személyzeti politikát.

Kockázati terv

A kockázati terv az üzleti tervezés egyik fontos eleme, amely az előre látható kockázatok és a velük kapcsolatos kezelési stratégiákat tartalmazza. „A kockázati terv célja, hogy azonosítsa a lehetséges kockázatok, azok hatásait és valószínűségét, valamint meghatározza a megelőző és kezelő intézkedéseket, hogy minimalizálja az esetleges negatív hatásokat.” (ROMÁN 2002)

A kockázati terv hasznos és szükséges az alábbi okok miatt:

- Kockázatok azonosítása: Segít azonosítani a lehetséges kockázatok és veszélyeket, amelyek befolyásolhatják a vállalkozás működését és céljait. „Ezek lehetnek belső kockázatok, mint például a pénzügyi, operatív vagy személyzeti kockázatok, valamint

külső kockázatok, mint például piaci változások, jogszabályi változások vagy természeti katasztrófák.” (FARKAS, SZABÓ 2005)

- Hatások és valószínűségek meghatározása: Részletesen bemutatja a kockázatok hatását a vállalkozásra és a valószínűségüket, hogy bekövetkezzenek. Ez lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy felmérje és priorizálja a kockázatokat, és ezáltal hatékonyabb intézkedéseket hozzon azok kezelésére.
- Megelőző és kezelő intézkedések: Meghatározza a megelőző és kezelő intézkedéseket a kockázatok csökkentése vagy kezelése érdekében. Ez magában foglalhatja az óvintézkedéseket, a kockázatok elkerülését, átvállalást, csökkentést, áthárítást vagy biztosítást.
- Rendszeres monitorozás és felülvizsgálat: A kockázati terv rögzíti a rendszeres kockázatértékelési folyamatokat és a terv felülvizsgálatát. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalkozás nyomon kövesse a kockázatokat, felismerje az új kockázatokat és szükség esetén módosítsa a kezelési stratégiákat.

A kockázati tervnek tartalmaznia kell a következő elemeket:

- Kockázatok azonosítása: A lehetséges kockázatok listája, beleértve a belső és külső kockázatokat.
- Hatás és valószínűség értékelése: Részletes leírás a kockázatok hatásáról a vállalkozásra és a valószínűségükről.
- Intézkedések és kezelési stratégiák: A megelőző és kezelő intézkedések leírása a kockázatok csökkentése vagy kezelése érdekében.
- Felelős személyek és határidők: Az intézkedések felelős személyeinek és határidejének meghatározása.
- Monitorozás és felülvizsgálat: Rendszeres kockázatértékelési és tervfelülvizsgálati folyamatok leírása. (HERNÁDI 2007)

„A kockázati terv segít a vállalkozásnak előre tervezni a lehetséges kockázatokra, és proaktívan kezelni azokat, hogy minimalizálja a negatív hatásokat és növelje a vállalkozás stabilitását és ellenálló képességét a változó környezetben.” (FARKAS, SZABÓ 2005)

A kockázati terv elengedhetetlen egy üzleti terv készítésekor, de még akkor is figyelmet kell fordítani a lehetséges kockázatokra, ha nem készítünk üzleti tervet a vállalkozásunk megalapításakor. A legjelentősebb kockázatok fakadhatnak a versenytársak reakciójából, az új technológiai vívmányokból és az alacsony keresletből. Sajnos a vállalkozások jelentős része nem éri meg az első üzleti évét sem. Kisebbség az esélye, de nagy hatással lehetnek a vállalkozásokra a gazdasági válságok (amik akár egészségügyi

válságból is kiváltódhatnak), természeti katasztrófák, politikai változások, jogszabályok módosulása, tűz- vagy vízkárok, rongálás stb. „Ezek esélyét és hatását is csak megbecsülni lehet, azonban fontos figyelmet szentelni nekik és a lehető legalaposabban felkészülni rájuk, akár megelőzéssel, vagy gyors reakcióval.” (FÜLÖP 2004) Ha úgy érezzük, az egyes tényezők nem jelentenek kockázatot a vállalkozásunkra, akkor is érdemes kitérni rá és megindokolni, hogy miért nem.

Mellékletek

Az üzleti terv végén kapnak helyet a mellékletek, amik sokfélék lehetnek, kezdve a vezetők szakmai életrajzától, konkurencia-, piacelemzéstől, kérdőíveken, számításokon át a szerződésektől, szállítói árajánlatokig.

1.7. A vállalkozói döntésekre ható tényezők

„A vállalkozónak gyakran egyedül kell meghoznia a legfontosabb döntéseket is, de választására különböző tényezők hatnak, ezeket három nagy csoportra lehet sorolni: az előzetes hatások, az inkubátorszervezet, és a külső tényezők.” (FÜLÖP 2004)

A családi és iskolai háttér nagyban befolyásolja az összes embert, gyermekkorunk körülményei, történései, nehézségei az egész felnőtt életünkre kihatással vannak, így a vállalkozó sem kerülheti el azokat. Ezek mellett az életkor és a korábbi élettapasztalatok is befolyásolják a döntéshozót, általában egy fiatal és tapasztalatlan vállalkozó gyakran hoz gyors és kevésbé megfontolt döntéseket, de egy idősebb és sok szakmai és élettapasztalattal rendelkező már sokkal jobban átgondolja egy-egy döntését. (ILLÉS 2008) Az inkubátorszervezeteknek is nagy hatása lehet egy-egy döntés kimenetelére. „Az üzleti inkubátor olyan intézmény, amely technikai vagy pénzügyi támogatást nyújt az újonnan létrehozott vállalkozásoknak, különösen azoknak, akik erőforrásokat keresnek a bővítéshez. Más szavakkal az üzleti inkubátor egy olyan szervezet, amely tanácsadást és finanszírozást kínál a vállalkozóknak.” (Economy-Pedia.com) Ezalatt lehet érteni a földrajzi elhelyezkedést, segítenek a vállalkozónak eldönteni, hova települjön le, vagy konkrétan elvégzik helyette az ezzel járó folyamatokat. Saját tapasztalataikkal próbálják segíteni a vállalkozót a különféle döntési helyzetekben, képzéseket javasolnak számára, hogy később egyedül irányíthassa vállalkozását. Ehhez szükséges a vállalkozónak üzleti tervet bemutatni, „körvonalazva azt a küldetést, jövőképet, célokat és stratégiát, amelyet a vállalat követni fog.” (FÜLÖP 2004) Ily módon felmérhető a vállalkozás életképessége. (Economy-Pedia.com) A külső befolyásoló tényezők alatt most arra kell gondolni, hogy

milyen információkat kapunk a vállalkozói tevékenységről, vagy hasznosítható ismeretet a vállalkozásról. Megismerni a társadalmi állásfoglalásokat a vállalkozással kapcsolatban, ellenőrizni a kockázati tőke rendelkezésre állását, az alkalmazottak és támogató szolgáltatások rendelkezésre állását, megismerni a vásárlói igényeket, lehetőségeket a tanácsadásra és nem utolsósorban a gazdasági feltételeket.

2. Anyag és módszer

Egy vállalkozás beindítása előtt és közben is figyelniünk kell a vállalkozás környezetére, a piacra, ahol a vállalkozásunk jelen van és a gazdaság változásait is szem előtt kell tartanunk. A közgazdászok több módszert is kidolgoztak, amivel egyszerűen és hatékonyan vizsgálhatjuk a vállalkozásunk elindításához vagy működtetéséhez szükséges információkat.

2.1. Kutatási módszerek

A kutatásokat több szempontból is lehet csoportosítani, az egyik a kvalitatív és a kvantitatív kutatás, illetve a primer és szekunder kutatás: ezek, amelyek egy vállalkozással kapcsolatos kutatás szempontjából a leginkább relevánsak. „A kvalitatív, vagyis minőségi kutatás érthető szituációkra fókuszál, jelenségek egy beavatott nézőpontból, specifikumokat keres statisztikai módszerek alkalmazása nélkül. A kvantitatív, vagyis mennyiségi kutatás számításokra és mért adatokra helyezi a hangsúlyt, mennyiségben méri a szituációkat és jelenségeket, rendszerességeket és szabályszerűségeket keres.” (Babbie, E.R. (2013). The Practice of Social Research, 13th Edition. Wadsworth, Cengage Learning) „A primer kutatás esetében konkrét kutatási céllal, első kézből származó információ gyűjtése és elemzése történik. Alapvetően ebbe a csoportba sorolható többek között a kísérlet, a kérdőíves felmérés, a megfigyelés az interjú és az esettanulmány módszere. A szekunder kutatás esetében a feldolgozni kívánt adatok más forrásból származnak, melyek elsősorban nem kutatási céllal kerültek rögzítésre.” (Dr. Boncz 2015)

1. táblázat

A primer és a szekunder kutatás összehasonlítása

Adatgyűjtés	Primer kutatás	Szekunder kutatás
Célja	adott probléma	más probléma
Folyamata	nagyon összetett	gyors és könnyű
Költsége	magas	viszonylag alacsony
Időtartama	hosszú	rövid

Forrás: Naresh K. Malhotra (2008): Marketingkutatás

2.2. Primer kutatási módszerek

Kísérletek

A primer kutatások közé tartozik a kísérlet. Általában egy teszt- és egy kontrollcsoport vesz részt a kutatásban, ahol a két csoport hasonló összeállítású. A tesztcsoportot különböző hatásoknak vetik alá, majd összehasonlítják az eredményeket a kontrollcsoportéval. A kísérlet előnyei közé tartozik, hogy könnyű megismételni, és az oksági következtetéseket könnyebb megállapítani. Gyengesége, hogy a körülmények mesterségesek és nem feltétlenül tükrözi a valódi életet.

Kérdőíves felmérés

„A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerezési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.” „Strukturált kérdőív, amelyre a sokaság egy mintája ad választ. Célja, hogy a megkérdezettektől bizonyos információkat tudjon meg.” (MALHOTRA 2008) A kérdőívben szerepelhetnek nyitott és zárt kérdések. A nyitott kérdések azok, amelyekre a válaszadó a saját szavaival válaszol, a zárt kérdésekre megadott válaszlehetőségek közül kell választania a kitöltőknek, ennek is több fajtája létezik.

Fókuszcsoportos kutatás, interjú

Az interjú irányított beszélgetés, amely kérdések és válaszok egymásutánjából épül fel. „Hasonlóan a más kvalitatív kutatási módszerekhez a fókuszcsoportos interjúkkal is a kutatás célja a feltárás, a megértés és a megismerés. A fókuszcsoportos vizsgálatok a kutatott terület részletes, kimerítő feltárását végzik el, általában kisméretű, de a vizsgált téma szempontjából célzott mintát alkalmaznak, melyekben nem cél a reprezentativitás.” (DR. BONCZ 2015) A csoport általában kis létszámú, a csoport minden tagjával történik beszélgetés. A kutatónak semleges szerepben kell maradnia az egész vizsgálat során.

Esettanulmány (case study)

A case study egyfajta terepkutatás, ami megtörtént eseményt tanulmányoz. Jellemzője, hogy egyetlen esetre támaszkodik, nem egy teljes mintasorra vagy populációra. Ebből következően megállapításai nem használhatóak általánosításra, nem reprezentatívak a gazdaság egészére nézve, viszont a vizsgálat tárgya szempontjából jelentős összefüggések felfedezésére nyújt lehetőséget. Témája jellemzően inkább mikro, mint

makro jellegű. Így célja és felhasználási területe ellentétben a kérdőíves felmérésekkel, ahol is számszerű adatokkal, egy nagyobb – főként véletlenszerűen választott- mintacsoportot vizsgálnak, így az eredménye is felhasználható általános trendek, törvényszerűségek leírására.

Az esettanulmány módszerét először a XX. század elején az orvostudományban kezdték el használni. Majd Anselm Strauss és Barney Glaser szociológusok fejlesztették tovább, hogy a közgazdaságtan, a pszichológia, szociológia, az oktatás és politológia területén is hatékony és népszerű kutatási formává válhasson. Használata az elmúlt évtizedekben egyre indokoltabbá vált köszönhetően a minden tudományos területen tapasztalható egyre gyorsabb változásnak, és a tudományos problémák egyre összetettebb voltának.

Az esettanulmány kiindulási pontja egy általánosító vagy egy vizsgáló hipotézis, ami főként a „miért?” és „hogyan?” kérdésekre keresi a választ. Fókuszában események, emberek, csoportok, helyszínek, szervezetek állnak.

Az esettanulmány típusai:

- Leíró: az esemény minél pontosabb leírása a célja
- Felderítő: általában az eseményt megelőző kutató munkához használják
- Értelmező: egy már meglévő elmélet ellenőrzése, vagy egy új elmélet alkotása a célja

Jelen dolgozatom keretében a felderítő esettanulmány kutatási módszerét fogom alkalmazni. Az esetet – azaz egy új vállalkozás alapítását- részletesen leírom, majd számos vizsgálati módszer alapján elemzem a környezetét és a megvalósíthatóság aspektusait. Majd az összes releváns tényezőt figyelembe véve értékelem a vállalkozás profitabilitását.

2.3. Szekunder kutatási módszerek

„A szekunder adatok számtalan előnyt biztosítanak a primer adatokkal szemben: a könnyű hozzáférhetőség mellett az adatbázisok olyan témákat és adatmennyiséget képesek kezelni és hozzáférhetővé tenni, melyek egyetlen primer módszerrel sem lehetne megvalósítani. A szekunder információk legfontosabb hátránya, hogy viszonylag gyorsan elavulnak az adatok, nem biztos, hogy minden megválaszolandó kérdésünkre találunk megfelelő szekunder információt, valamint, a rendelkezésre álló nagy információ halmazból ki tudjuk-e szűrni a céloknak megfelelő adatokat, melyek a leginkább relevánsak a felmerült kérdés megválaszolásának szempontjából.” (MALHOTRA 2008)

Általában két csoportra bontható a szekunder kutatás: belső és külső szekunder kutatásra. A belső kutatás esetében a vállalaton belüli adatokból, információkból, rendszerekből származik a kutatás forrása, amíg külső kutatás esetén a vállalaton kívüli adatokat használjuk fel.

3. Eredmények és értékelésük

3.1. Bevezetés és vezetői összefoglaló

A szakdolgozatom témájaként szeretném bemutatni egy fiktív kisvállalkozás elindulásának folyamatát, illetve az üzleti tervét. Ahogy a bevezetésben kitértem rá, van egy kislányom, akivel gyakran szoktunk játszani, ezért a gyermekjátékok központi szerepet töltenek be otthonunkban. Innen indult az ötlet, hogy lakóhelyemen, Budakeszin egy kisvállalkozást alapítsak, amely játékboltként üzemel és a kisgyermekek számára prémium minőségű játékokat kínál.

Terveim szerint a játékboltnak egyedüli tulajdonosa lennék, és én végezném a napi feladatokat is, a későbbiekben egy főt tervezek részmunkaidőben foglalkoztatni. Szervezeti formájaként a korlátozott felelősségű társaságot választanám, melyhez 3 millió forint tőke szükséges. A felmerülő költségek és kiadások fedezése szempontjából két verzióban gondolkodom:

- 10 M Ft saját erő mellett 20 M Ft idegen tőke bevonása
- 30 M FT saját erő, idegen tőkebevonás nélkül

A vállalkozás fiktív jellege miatt a környezet egyes részei is fiktívek, ezért feltételezem, hogy Budakeszin nem működik más játékbolt. Ebben az esetben nincs helyben versenytársam. Természetesen csak a lakóhelyem miatt nem célszerű itt üzletet nyitni, ezért több szempontból is megvizsgáltam a várost. Budakeszi Pest vármegye nyugati részén fekszik, népessége körülbelül 15 ezer fő. (Központi Statisztikai Hivatal, 2022) A Budapesthez közeli fekvése miatt nagy átmenő forgalma van, illetve Budapestről közvetlen járással is elérhető a város a BKK Zrt. jóvoltából. Több élelmiszerbolt, vendéglátóegység, oktatási intézmény, üzemanyagtöltő-állomás és más vállalkozások is működnek a településen. A város szélén található a Budakeszi Vadaspark, amely szintén ideális kisgyermekek és családok számára.

A termék- és szolgáltatáspalettám kialakításánál igyekszem arra törekedni, hogy minden vásárlóm megtalálja a saját ízléséhez illő terméket; széles választékot szeretnék

biztosítani. Több beszállítóval szeretnék üzletet kötni, egyrészt az említett széles választék miatt, illetve biztonsági szempontból, hogy egy beszállító kiesése ne okozzon problémát.

A pénzügyi tervben számításokkal fogom szemléltetni a működés leendő költségeit, valamint lehetséges kockázatok elemzésére is kitérek, hiszen kiemelt figyelmet szeretnék erre fordítani; a biztonság kulcsfontosságú számomra.

3.2. A vállalkozás általános bemutatása

A Little Prince Kft. Budakeszin fog működni. A 20. századi, Antoine de Saint-Exupéry regénye, magyarul A kis herceg adta a névötletet, mely egy gyermekmesének íródott, azonban a tanulságok felnőttek számára is hasznosak, illetve egy szépirodalmi mű címeként szerintem szimpatikus benyomást kelt. A vállalkozás a városközpontban egy saját tulajdonú (az induló tőkéből megvásárolt), 150 m²-es üzlethelyiségben működne, melynek elején üvegfal választaná el a belső helyiséget az utca forgalmától, ezáltal barátságos, nyitott és kellően világos teret tudunk létrehozni. Az üzlet a város fő utcája mellett, a Fő téren lenne, a posta szomszédságában. A tőkéből az üzlethelyiség megvásárlása, szükségeszerű felújítása és berendezése, illetve a nyitó árukészlet beszerzése történne. Szeretnék egy játszósarkot kialakítani, ahol lehetőség lenne a játékokat kipróbálni, hasonlóan a drogériákban megtalálható *teszter*-termékekhez, majdnem minden játékból lenne egy, amely kibontva, használatban állna a gyermekek és szüleik rendelkezésére. Az üzlet közelében egy 50 férőhelyes parkoló van, amelyet vásárlóim is igénybe vehetnek.

A játékboltot prémium minőségben szeretném üzemeltetni, ez mind az üzlethelyiségben, a kiszolgálásban és a termékekben is testet fog ölteni. Az üzlet indulása elején csak játékokat tervezek forgalmazni, azonban, ha szükségesnek látom, más, gyermekeknek való termékekkel bővíteném a kínálatot. A célközönség 0-6 éves korosztály lenne, és fizikai játékokat forgalmaznék. Hangsúlyt szeretnék fektetni a készségfejlesztésre, nem csak a szórakozásra és a játékos időtöltésre. Célom, hogy a vásárlóink elégedetten távozzanak, visszatérjenek, és ne csak vásároljanak, hanem érezzék jól magukat az üzletben.

3.3. Az iparág jellemzése

A vállalkozás profitáló működése érdekében meg kell vizsgálni az adott iparág működését, melyhez a vállalkozás tartozik. A játék tág fogalom, ide tartoznak a fizikai játékok, kártyajátékok, társasjátékok, a számítógépes játékok, videójátékok, de a

szerencsejátékok is. Szerencsére ezek nagy része nem tartozik versenytársaim közé, hiszen én koncentráltabb szegmensben működök: gyermekjátékokat forgalmazok.

Magyarország legnagyobb játékáruház lánc a REGIO Játék, 1990 óta működik, ekkor alapította családi vállalkozásként Gyarakai József és felesége. „A vállalat 30 év alatt 43 játékáruházzal és webáruházzal az ország piacvezető játékkereskedésévé nőtte ki magát, forgalma 2018-ban 12,2 milliárd forint volt.” (Trademagazin 2019) A REGIO Játék olyan játékmárkák kizárólagos magyar forgalmazója, mint a Ravensburger, a Zapf Creation, a SIKU, a SES Creative, a 4M vagy a Disney plüss. A vállalat számos díjjal rendelkezik, elnyerték a Superbrands, a Magyar Brands és az Üzleti Etikai díjakat, a SuperStore, valamint 2014-ben az Év Honlapja elismerést, e-kereskedelem kategóriában. (Piac és Profit, 2014; Médiapiac 2014) Ezen információk alapján a legnagyobb, legfenyegetőbb versenytársnak ítélem meg. Pest vármegyében 16 üzletük van, Budakeszin nincs üzletük, a városukhoz legközelebbi boltjuk Budaörsön van, kb. 13 km-re közúton. Emiatt nem érzem lehetségesnek, hogy Budakeszin üzletet nyitnának. Nemcsak helybeni vásárlást szolgáltatnak, hanem webáruházból történő kiszállítást és ingyenes bolti átvételt is biztosítanak. Az árkategória széles, pár száz forinttól kb. 30 ezer forintig terjed terméktípustól függően. (REGIO játék hivatalos weboldala)

További versenytárs lehet még a Játéksziget, melynek hat üzlete van az országban, ebből 3 Budapesten, illetve online kereskedelmük is jelentős. Ugyan üzletük nincs, de weboldalként versenytársam lehet a Játéknet, a Játékbolt, és a Játékshop. Mivel nem kizárólag prémium játékokkal foglalkoznak, ezért kevesebb jelentőséget tulajdonítok nekik.

Célpiacomnak azon kisgyermekes családokat tekintem, akik jó anyagi körülmények között élnek, illetve figyelmet fordítanak a gyermek fejlődésére is, hogy a különböző készségeket elsajátítsa, például beszéd, értő hallás, formák, színek megkülönböztetése, számok és betűk megismerése, majd logikai fejtörők megoldása. Ezen belül is a környéken élőket és azokat, akik Budapestet Budakeszin át közelítik meg, akár a napi munkába járás során is. Amennyiben kapacitásom megengedi, szívesen fejlesztenék webshopot is, ahol sokkal több fogyasztót érhetünk el az ország más részeiről is.

3.4. A Little Prince Kft. gazdasági elemzése

3.4.1. Makrokörnyezeti elemzés a STEEPLE módszer segítségével

A vállalkozás makrokörnyezetét a STEEPLE módszerrel mutatom be, melynek több, kibővített változata is létezik. A STEEP angol betűszó a következő szempontok alapján vizsgálja a vállalatok makrokörnyezetét:

- S, mint social: társadalmi szempontok,
- T, mint technological: technológiai környezet,
- E, mint economic: gazdasági környezet,
- E, mint environmental: környezeti jellemzők,
- P, mint political: politikai környezet.

A STEEP-elemzéssel találkozhatunk PEST-elemzés néven is, illetve ahogy említettem, van egy bővebb változata is a STEEPLE- vagy PESTEL-elemzés; ez további két szempontot vizsgál:

- L, mint legal vagy law: jogi környezet, ebben élesen elválik a jogi környezet a politikaitól
- E, mint ethical: etikai környezet, ami a társadalmi környezeten felül az etikai jellemzőket is vizsgálja.

A *társadalmi környezetben* vizsgálja a népesség számát és növekedési vagy csökkenési rátáját, korát és etnikai összetételét, az iskolai végzettségek megoszlását, a háztartások jellemzőit és a regionális jellemzők. A vállalkozás társadalmi környezete a Magyarországon élők, illetve a Pest vármegye nyugati felében tartózkodók, közlekedők. A budapesti nettó átlagkereset 413 351 Ft, a pest vármegyei nettó átlagkereset 301 680 Ft volt 2022 első három negyedévében. (KSH, 2023) A térségben sok munkahely van, iskolák, óvodák, a közlekedés jó, az infrastruktúra fejlett.

A *gazdasági környezet* elemzésekor először a gazdasági mutatókat szokás megvizsgálni, ilyen a GDP és annak változása, a költségvetési hiány és az infláció mértéke. Vizsgálat tárgyává teszik a jövedelem eloszlást, a megtakarításokat, kölcsönöket és a hitelhez jutás körülményeit. A gazdasági helyzet már sokkal jobban érinti vállalkozásomat. Az átlagkereset és a GDP egyaránt nő az utóbbi években Magyarországon, azonban külpolitikai okok miatt az infláció nagyon magas, az utóbbi egy évben jelentős áremelkedések voltak; a nettó vásárlóérték ezek kölcsönhatásaként csökkent. Az egészségügyi járvány lecsengett, az üzletek, vendéglátóegységek kinyithattak, emiatt már nem kell különösebben aggódnunk. Budakeszi vezetése 2010 óta nem változott, a város

polgármestere a Fidesz-KDNP színeiben tevékenykedik. A gazdasági makrokörnyezet viszonylag stabilnak mondható.

A *politikai és a jogi környezet* elemzése esetében a jogszabályok és a törvényi előírások a mérvadóak, figyelemmel kell kísérni a különleges érdekcsoportok előretörését és a gazdaságpolitikát. A politikai és jogi környezet szintúgy stabil Magyarországon, 2010 óta nem történt jelentős változás a politikában, a jogi környezet azonban alakult, de jelentős veszélyt okozó intézkedésekre nem kell számítanom.

A *technológiai környezet* magában foglalja az új technológiai vívmányok megismerését, változásokat, az innovációt, a K+F folyamatokat és a rájuk szánt költségeket, és a műszaki szabályokat. A vállalkozás technológiai környezete nem feltétlenül releváns, modern bútorokkal, berendezéssel és az online térben való jelenléttel tudom ezt szinten tartani.

A *természeti környezet* a nyersanyagok kimerülésének, az energiaköltségek változását, a szennyezéseket és a kormányzat szerepét a környezetvédelmében jelenti. A természeti környezet jó, a közművekben nem tapasztalható hiba, a vízellátás fennakadás nélküli. Nincs a közelben jelentősen szennyezett terület.

Az *etikai környezet* szempontjából természetesen fontosnak tartom a jogszerű és etikus működést, a társadalmilag befogadó közeget.

3.4.2. Mikrokörnyezeti elemzés a Porter 5 tényezős modelljével

A makrokörnyezet elemzése után a vállalkozás mikrokörnyezetének vizsgálata következik, amelyre a legnépszerűbb módszer *Porter 5 versenyerő modellje*. Ennek központi része a szektoron belüli versenytársak és a közöttük lévő verseny tanulmányozása. Ehhez kapcsolódik a másik négy tényező: a szállítók, a vevők, a helyettesítő termékek és a potenciális új versenytársak.

A szállítók alatt azokat a vállalkozásokat kell érteni, amik a vállalkozásunk alapanyagait és az igénybevett szolgáltatásainkat nyújtják. Az ő gazdasági helyzetük mellett az alkupozíciójukra kell figyelmet fordítanunk. Fontos, hogy megbízható szállítókkal dolgozzunk, cél a hosszútávú üzleti kapcsolat kialakítása és fenntartása. Az alkupozíciójuk akkor erős, ha a versenytársaik száma alacsony, koncentrált piacon vannak jelen, és speciális termékeket állítanak elő.

A vevők is kulcsfontosságúak, hiszen bevételeinket ők növelik. Érdekük, hogy az árak minél alacsonyabbak legyenek, a minőség növekedjen, szeretnek alkudozni, esetleg kijátsszák a versenytársakat. Erős az alkupozíciójuk, ha nagy tételben és koncentráltan

vásárolnak, ha minél több információval rendelkeznek, és a beszállítójuk iparága jelentéktelen a saját termékük vagy szolgáltatásuk szempontjából.

A helyettesítő termékek azok, amelyek teljesen vagy majdnem ugyanazt a funkciót tudják ellátni, mint egy másik iparág terméke. Így a verseny iparágak között is folyhat.

Az új versenytársak megjelenése a piacon az egyik legfenyegetőbb, és az egyik legveszélyesebb is. Fontos minél előbb megismerni a versenytársakat, azok technológiáját, termékeit, szolgáltatásait és összehasonlítani a saját vállalatunkéval, illetve a saját fejlődésünk irányát meghatározni.

A szektoron belüli versenytársakra már kitértem az iparág bemutatásánál. Vélhetőleg olyan nagy játékaruházlánc nem fog megjelenni, mint a REGIO.

A szállítók kiválasztására nagy hangsúlyt fektetek. Mivel nem én készítem az árukat, ezért mindent másoktól kell beszereznem, külföldi beszállítókat is fogok felkeresni ezzel kapcsolatban. A külföldi kapcsolatok általában több veszélyt rejtenek magukban, ezért körültekintően kell eljárni velük és meg kell vizsgálni a megbízhatóságukat és a stabilitásukat. Szeretnék több márká forgalmazója lenni, nem egy márkára és beszállítóra támaszkodni, így nemcsak biztonságosabb az üzlet fenntartása, de a kínálat is szélesebb lesz.

A vevők szintén elengedhetetlen „kellékei” egy vállalkozás sikeres működésének, ezért rájuk is kiemelt hangsúlyt kell fektetni. A célpiacon meghatározása és szegmentálása segít ebben a leginkább, ami a későbbiekben is folyamatos vizsgálatra szorul. Akár majd a vásárlók véleményét is ki lehet kérni az áruválasztékra és fejlesztésekre vonatkozóan.

A helyettesítő termékek meghatározása gondolkodást igényel. A prémium minőségű játékokat vajon milyen arányban tudja helyettesíteni egy átlagos minőségű játék? Erre a fogyasztókon keresztül kaphatunk választ, hiszen ők azok, akik döntenek ebben a kérdésben. Vannak fogyasztók, akik biztosan „beélnék” alacsonyabb minőségű és árú, illetve elérhetőbb termékkel, azonban a leginkább megcélzott vevőink a minőséget tartják szem előtt. A prémium játékok kisebb mennyiségben érhetőek el, azonban be kell látni, hogy Magyarországon az alacsony árú vagy közepes árfekvésű termékeket részesítik sokan előnyben.

A potenciális új versenytársak megjelenésére alacsony a valószínűség, azonban ezek felbukkanása Pest vármegyében és az észak-dunántúli régióban lehetséges. Ha ez mégis bekövetkezik, a versenytárs alapos megismerésére van szükség.

3.4.3. A vállalkozás elemzése a SWOT módszerrel

A vállalkozás elindítása előtt fel kell mérnem a lehetséges pozitív és negatív aspektusokat is, amerre kiválóan alkalmas a SWOT-elemzés. Ez abból áll, hogy a vállalkozás meghatározza az erősségeit, a gyengeségeit, a lehetőségeit és a veszélyeit. Ez alapján tiszta képet kap arról, hogy mire kell vigyáznia a vállalkozás megalapítása után. Az angol betűszó az alábbiakból tevődik össze:

- S, mint strengths, vagyis erősségek,
- W, mint weaknesses, vagyis gyengeségek,
- O, mint opportunities, vagyis lehetőségek,
- T, mint threats, vagyis veszélyek.

A vállalkozás erősségei közé sorolnám, hogy az ország központi részén van, a nagy átmenő forgalom, a városban való központi elhelyezkedés, a jól megközelíthetőség mind-mind előnyként értelmezhető. Budapestről a környező települések egy részét Budakeszin keresztül lehet megközelíteni, az átmenő forgalom a Fő úton akár napi 21 ezer autót is jelenthet. (Budapestkörnyéke.hu 2018) A forgalmazni kívánt áruk minősége és a tervezett koncepció szinte egyedülálló, de meglehetősen ritka Magyarországon. Mint kisgyermekes édesanya, közvetlen rálátásom van, mit szeretnek a kisgyermekek, ez minden bizonyára segítségként értelmezhető. A termékkínálatom széles, az üzletben kellemes a környezet.

Gyengeségeim közé tartozik, hogy kezdő vállalkozó vagyok, illetve a vállalkozás is új, emiatt nincs kiépített piaca, vevői, illetve jelentős az anyagi kockázat. Mivel az áraim magasabbak, mint a normál árkategóriájú játékok, ezért ezzel sok lehetséges vevőt elveszíthetek. De mindeközben figyelemre méltó, hogy a Budakeszi járás az egyik legmódosabb ma Magyarországon.

Mindenképp a weboldal, illetve az e-kereskedelem a lehetőségem, hogy országosan ismert legyen a játékboltom, amire azonban csak fix forgalom után van lehetőségünk. A közösségi médiában való szerepléssel is több fogyasztóval tudok kapcsolatba lépni, illetve különböző óvodai és iskolai rendezvények, más gyermekeket célzó események szponzoraként is megjelenhetnek. A hűségprogram bevezetése és egyéb szolgáltatások nyújtása szintén remek lehetőség.

A lehetséges veszélyekkel is tisztában kell lennem, ebből az egyik legjelentősebb, hogy árbevételem nem éri el a költségeim és kiadásaim összegét. Kezdő vállalkozások esetében gyakran fordul elő, hogy már az első évben csődbe mennek és meg kell szünniük, igyekszem elkerülni ezt a kimenetet. Fel vagyok rá készülve, hogy az első évben nem termek nyereséget, de a fennmaradás is elégedettséggel töltene el. Ezt az alacsony

kereslet okozhatja, amiket a túl magas árak, egy új versenytárs megjelenése, vagy akár a működést akadályozó korlátozó intézkedések okozhatnak.

3.5. A projektlétesítés költsége

3.5.1. Projektköltség-összefoglaló

Az alábbi fejezetben bemutatom a projekt, vagyis a vállalkozásom beindításához szükséges kiadások és költségek összességét, majd a következő alfejezetekben részletesen ismeretem azokat.

2. táblázat

Projektlétesítés költségei

Eszközök és berendezések	200 000 Ft
Infrastruktúra költségek	21 100 000 Ft
Engedélyek és jogi költségek	600 000 Ft
Munkaerőköltségek	3 264 000 Ft
Egyéb költségek	2 615 000 Ft
Összesen	27 179 000 Ft

Forrás: saját számítások

A játékbolt megnyitásához számításaim szerint 27 179 000 Ft-ra lesz szükség.

3.5.2. Eszközök és berendezések

A játékboltban szükségesek berendezések és kasszák, például vitrinek, pénztárgépek, POS rendszerek és egyéb kiskereskedelmi berendezések. Ezek a berendezések és eszközök segítik a termékek bemutatását és az értékesítési folyamatot. A pénztárgép, a terminál és egyéb eszközök beszerzése **200 ezer forint** kiadást jelent.

3.5.3. Infrastruktúra költségek

Az legmagasabb költség az üzlethelyiség vételi díja lenne. Kutatásaim alapján Budakeszi fő utcáján egy 150 m² eladó üzlethelyiség ára körülbelül **20 millió forint**. (Az adatok az *ingatlan.com* 2023.07.18-ai Budakeszi településen eladó üzlethelyiségeinek hirdetéséből származnak.) Az üzletben található egy 90 m²-es három oldalról fallal határolt, egy oldalról üvegfalú helyiség, emellett egy 40 m²-es raktárhelyiség és egy mellékhelyiség is.

Az üzlethelyiség jelenleg nincs berendezve, azonban frissen van festve, a járólap állapota jó, a nyílászárók hibátlanul működnek, közművekkel kapcsolatos hiba nem lépett fel. A

berendezését tekintve szeretnék nyitott polcokat, melyek a plafonig érnek, illetve szélei lekerekítettek. Szükségem lesz egy pultra, ahol a pénztárgép üzemel, illetve egy sarokra, amelyet puha, mintás szőnyeggel, fotelekkel látok el. A polcok elkészítése az asztalos munkadíjával együtt **600 ezer forint**, a többi berendezés összege **500 ezer forint**.

3.5.4. Engedélyek és jogi költségek

A vállalkozás megalapításához, a tevékenység elkezdéséhez szükséges engedélyek és jogi tanácsadások díja összesen **600 ezer forint**, mely egyszeri kiadás. 4765 Játékkiskereskedelem TEÁOR szám alatt fog a vállalkozás működni. (Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatalnál használatos kódrendszer, amely a cégjegyzékben is fel van tüntetve. Forrás: KSH)

3.5.5. Munkaerőköltségek

A játékboltban dolgozó munkaerő költségei, mint például a bérek, járulékok, juttatások és egyéb munkavállalói költségek. A munkaerő biztosítja az üzlet működését, a termékek kezelését, a vásárlók kiszolgálását és az üzleti tevékenységek adminisztratív feladatait. Az üzlet megnyitása utáni első hat hónapban nem tervezek alkalmazottakat foglalkoztatni, a 7. hónapban egy főt tervezek felvenni, napi 4 órában. Terveim szerint az alkalmazott nappali tagozatos hallgatói jogviszonnyal rendelkezne, ezáltal foglalkoztatható diákszövetkezeten keresztül is, így az utána fizetett járulékok csökkennének, illetve az ő adózási, illetve járulékfizetési költségei is kedvezőbben alakulnának. A munkabére havi 144 ezer forint, ami az **első évben 864 ezer forint** költséget jelent. A tulajdonos bére éves szinten **2 400 000 forint**.

3.táblázat

Munkaerő költségek az első és második évben

Költség típusa	Havi	1. évben összesen	2. évben összesen
Tulajdonos bére	200 000 Ft	2 400 000 Ft	2 400 000 Ft
Alkalmazott bére	144 000 Ft	864 000 Ft (csak a 2. félévben)	1 728 000 Ft
Összesen	344 000 Ft	3 264 000 Ft	4 128 000 Ft

Forrás: saját szerkesztés saját számítások alapján

3.5.6. Egyéb költségek

A projekt indításához szükséges egyéb költségek magukban foglalják a kezdő árukészlet, a marketing- és licendíjakat (**400 000 Ft**), illetve a hiteligénylés díjait is. Kezdő

árúkészletet maximum **2 millió forint** értékben szeretnék beszerezni, többségében külföldi szállítóktól, ebbe beleszámítva a vám- és kezelési költségeket, valamint szállítási díjakat is. A játékbolt népszerűsítéséhez és a vásárlók vonzásához szükséges marketing és reklámköltségek, mint például hirdetések, promóciók, online és offline marketing tevékenységek, nyomtatott anyagok, weboldal kialakítása stb. A játékbolt megnyitását elsősorban online platformokon és közösségi média felületeken hirdetném, hogy minél szélesebb körben eljusson, illetve a berendezések elkészítése alatt molinókat szeretnék elhelyezni a kirakatba, amely az üzlet nyitását reklámozza. Emellett kisebb plakátokat is elhelyeznék Budakeszi olyan területein, ahol a forgalmi rend miatt az autósok várakozni kényszerülnek, ezért a napi több ezer áthaladó autós is értesülne a nyitásról. A hiteligénylés díja összesen **215 000 Ft** lenne. Ezek költsége **összesen 2 615 000 forintot** tenne ki.

3.6. Anyagi erőforrások összetétele

Egy kezdő vállalkozás anyagi összetétele az üzleti tevékenységhez kapcsolódó pénzügyi források és eszközök összessége. Az anyagi összetétel felépítése a vállalkozás jellegétől, méretétől és céljaitól függ, de általánosságban néhány alapvető elemet tartalmaz. Kisvállalkozások esetében is érvényesek az alábbi elemek:

- Alaptőke: Az alaptőke az a pénzösszeg, amellyel a vállalkozás alapítását finanszírozták. Ez lehet a tulajdonos vagy tulajdonosok saját befektetése, de akár külső befektetők által nyújtott tőke is.
- Eszközök: Az eszközök a vállalkozás tulajdonában lévő értékek, amelyek az üzleti tevékenység végzéséhez szükségesek. Ide tartoznak az ingatlanok, gépek, berendezések, járművek, számítógépek stb.
- Készletek: Ha a vállalkozásnak termékekkel vagy árukkal való kereskedelme van, akkor a készletek is jelentős anyagi értéket képviselnek. Ezek azok az áruk, amelyeket a vállalkozás értékesítésre tart fenn a vevők részére.
- Követelések: Ez az összeg azokat a pénzösszegeket jelenti, amelyeket más vállalkozásoktól, intézményektől vagy vevőktől a vállalkozásnak még be kell szednie. Ezek az eladott termékek vagy szolgáltatások ellenértékei, amelyek még nem érkeztek meg a vállalkozás számlájára.
- Pénzeszközök: Ide tartozik a vállalkozás rendelkezésére álló készpénz vagy bankszámlákon lévő egyenleg.
- Adósságok: A vállalkozásnak felhalmozódhatnak olyan kötelezettségei, mint pl. beszállítóknak történő fizetési határidők, hitelek, tartozások és egyéb adósságok.

- Bevételek és kiadások: Az anyagi összetétel tartalmazza a vállalkozás bevételeit (pl. értékesítési bevétel, szolgáltatás díjbevételek stb.) és kiadásait (pl. bérek, szállítói költségek, bérleti díjak, marketingköltségek stb.).

Fontos, hogy a vállalkozás vezetése folyamatosan nyomon kövesse az anyagi összetételt és az ezzel kapcsolatos pénzügyi kimutatásokat (például mérleg, eredmény kimutatás, cash flow kimutatás), mert ez segít az üzleti tevékenység hatékony és stabil működtetésében. A jó pénzügyi tervezés és követés segít a gazdaságos működésben, a likviditás megőrzésében és a hosszú távú növekedés előmozdításában.

A vállalkozás tőkéje az alapvető pénzügyi erőforrás, amelyet a tulajdonosok befektetnek a vállalkozásba a működés elindításához vagy fejlesztéséhez.

- Az A) *verzió* szerint a vállalkozás 10 millió forint önerővel rendelkezik, és 20 millió forint összegű hitelt vesz fel költségeinek és kiadásainak fedezésére.
- A B) *verzió* szerint a vállalkozás 30 millió forint tőkével rendelkezik és nem vesz fel hitelt.

A vállalkozás elindításához 27 179 000 forint szükséges, mely tartalmazza az üzlethelyiség vételárát is. A 30 millió forint össztőkéből fennmaradó összeg a vállalkozás likviditását biztosítja.

A bankbetétek és likvid eszközök magukban foglalják a vállalkozás pénzügyintézetekben tartott betéteit, a készpénzben tartott összeget, valamint rövid távú likvid eszközöket, mint például banki számlák és készpénz, amelyeket a mindennapi üzleti tevékenységekhez használnak. Fizikai eszközök közé tartoznak a vállalkozás tulajdonában lévő fizikai eszközök, például épületek, gépek, berendezések, járművek, számítógépek stb. Ezek az eszközök a vállalkozás működéséhez és termeléséhez szükségesek. A játékboltom esetében a berendezéseket a pénztárgépet és POS terminált jelenti. Ha a vállalkozás termékeket értékesít, akkor rendelkezhet készletekkel, amelyek az eladásra váró árukat és nyersanyagokat tartalmazzák. Ezek lehetnek nyersanyagok, félkész termékek vagy késztermékek, amelyeket a vállalkozás értékesítésre kész állapotban tárol. Az induló készletem körülbelül 2 millió forint értékű. A játékbolt készletei magukban foglalják a különböző játékokat, játékfigurákat, építőkészleteket, logikai játékokat stb. Ezek azok a termékek, amelyek a vállalkozás bevételeinek forrásai lesznek. Az áru beszerzéséhez szükséges anyagi források magukban foglalják a vásárlói árakat, a beszállítói számlák kifizetését, valamint a szállítás és a raktározás költségeit. Ezek a költségek a készlet kialakításához és folyamatos fenntartásához kapcsolódnak.

3.6.1. A vállalkozás hitelezési lehetőségei

Magyarországon egy kezdő vállalkozás számára többféle hitellehetőség áll rendelkezésre. Az elérhető hiteltermékek függenek a vállalkozás típusától, méretétől, tevékenységétől és az igényelt hitel összegétől. Fontos azonban megjegyezni, hogy a bankok és pénzügyintézetek kritikusabbak lehetnek az induló vállalkozásokkal szemben, mivel nincs még megalapozott üzleti múltjuk és referenciájuk.

- Kezdővállalkozói hitel: Egyes bankok és pénzügyintézetek olyan speciális hiteltermékeket kínálnak – sokszor magán ingatlan fedezet bevonása mellett-, amelyek kifejezetten kezdő vállalkozásoknak szólnak. Ezek a hitelek általában rugalmasabb visszafizetési időszakkal rendelkezhetnek, hogy segítsék a vállalkozásokat az első lépések megtételében.
- Mikrohitel: A mikrohitel kisebb összegű, gyakran rövid lejáratú hitelek, amelyeket elsősorban kisvállalkozások igényelhetnek akár folyószámlahitelként is. Ezek a hitelek könnyebb jóváhagyást kaphatnak és alacsonyabb bankszámlaforgalmat valamint éves árbevételt igényelnek.
- Szabad felhasználású vállalkozói hitel: Egyes bankok által kínált szabad felhasználású vállalkozói hitel lehetőséget nyújt a vállalkozásoknak a szükséges források egyszerű elérésére. A szabad felhasználásért cserében a pénzügyintézetek szigorúan vizsgálják a vállalkozás pénzügyi mutatóit, főkönyveit, üzleti tervét.
- Beruházási hitel: Amennyiben a vállalkozás már több időt töltött a piacon és növekedési tervei vannak, akkor a növekedési hitel segíthet az újabb beruházások, bővítések célzott finanszírozásában.
- Kormányzati támogatások: A magyar kormány is különböző támogatási programokat és hiteleket kínálhat kezdő vállalkozásoknak, amelyek célja az üzleti környezet támogatása és a gazdasági fejlődés elősegítése.

Mielőtt hitelt igényelnénk, fontos alapos az üzleti tervet készíteni, gondosan áttekinteni a hitel feltételeit és kamatokat. Rendszerint az alacsonyabb kockázatú vállalkozások és jól kidolgozott üzleti tervek esetén van nagyobb esély az elfogadásra. Mindig érdemes több pénzügyintézettel és bankkal konzultálni, és megkeresni azokat, amelyek kifejezetten kezdő vállalkozásoknak szánt hiteltermékeket kínálnak. Ez lehetővé teszi, hogy összehasonlítsuk az ajánlatokat és megtaláljuk a vállalkozás számára a legkedvezőbb hitel lehetőséget.

Magyarországon számos támogatott hitelprogram és pénzügyi támogatás létezik kisvállalkozások számára:

- **Növekedési Hitelprogram (NHP):** Az NHP hitelprogram különböző konstrukciókat kínál a kis- és középvállalkozások számára, amelyek célja a vállalkozások beruházásainak, fejlesztéseinek, vagy a likviditásuk biztosításának támogatása.
- **Pályázati programok:** Magyarországon számos támogatott pályázati program létezik, amelyek segíthetnek a kisvállalkozásoknak pénzügyi támogatáshoz jutni. Például a GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program), a VEKOP (Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program) vagy a KKV Startup Hitelprogram.

Fiktív vállalkozásom számára a következő hitelprogramot állítottam össze a Hitelpont.hu honlapján elérhető kalkulátor segítségével. Az Széchenyi Mikrohitel MAX+ hiteltermék nettó kamata kedvezményesen fix évi 5%, a lineáris törlesztés miatt a törlesztőrészlet folyamatosan csökken a futamidő során. A hitel kívánt összege 20 millió forint, a futamidő 120 hónap, vagyis 10 év. Hitelbírálati díj 0 Ft, a szerződéskötési díj 200 000 Ft, a folyósítási jutalék 15 000 Ft. Ezen adatok alapján:

4. táblázat

Törlesztés adatai	
Első hónapban	250 000 Ft
Futamidő végén	167 361 Ft
Teljes visszafizetendő összeg	25 041 667 Ft
Törlesztés az 1. évben	2 954 167 Ft
Törlesztés az 2. évben	2 854 167 Ft
Törlesztés az 3. évben	2 754 166 Ft
Törlesztés az 4. évben	2 654 167 Ft
Törlesztés az 5. évben	2 554 167 Ft

Forrás: Hitelpont.hu tájékoztatója alapján saját szerkesztés 2023

A teljes visszafizetendő összeg 25 041 667 Ft, a kamat alacsony és végig fix, ezért kevésbé kockázatos. Terveim szerint a bevételeimből fogom tudni fizetni a havonta esedékes törlesztő részleteket, és a tizedik év végén a hitel teljes összege és díja visszafizetésre kerül és tehermentes lesz a vállalkozás.

3.7 Lehetséges kockázatok és azok megelőzése, megoldása

1) **Alacsony kereslet:** Az alacsony kereslet jelenti az egyik legnagyobb kockázatot, ugyanis, ha a kereslet csökken akkor a bevételek is elmaradhatnak a várttól, ami likviditási problémákhoz vezethetnek. Ebben az esetben fontos, hogy a vállalkozás tulajdonosa vagy

vezetője időben felismerje a problémát és proaktívan cselekedjen. A piackutatás- és elemzés lehet az egyik első lépés: lehet, hogy a kereslet csökkenése egy időszakos trend vagy a piaci viszonyok változásának eredménye. A vásárlói igények és preferenciák megértése segíthet az okok azonosításában és az intézkedések kidolgozásában. Szükséges ellenőrizni, hogy a vállalkozás kínálata megfelel-e a piac igényeinek és elvárásainak, gondoljuk át, hogyan lehet a termékeket vagy szolgáltatásokat javítani vagy változtatni a vásárlók igényeinek jobb kiszolgálása érdekében. Előfordulhat, hogy nem elég ismert a vállalkozás vagy a termékek, mert nem jut el elég potenciális fogyasztóhoz. Fontos az erőteljes marketingstratégia kidolgozása és a célcsoportok hatékony elérése. A megfelelő árstratégia megválasztása vagy promóciók alkalmazásba segíthet annak érdekében, hogy az ügyfélkör növekedjen. Alacsonyabb árak vagy különleges ajánlatok vonzóvá tehetik a termékeket a vásárlók számára. Át kell vizsgálni a vállalkozás költségeit és megtakarítási lehetőségeket keresni. A hatékony költségkezelés segít fenntartani a vállalkozás stabilitását még alacsonyabb keresleti időszakokban is. Érdemes átgondolni, hogy más rétegekben és piacokon is lehetnek-e értékesítési lehetőségek. Játékboltok esetén gyakran előfordulhatnak időszakos keresleti csökkenések, például a nyári hónapokban vagy a tanév kezdetén, amikor a gyermekek és a családok más tevékenységekkel vannak elfoglalva. Fontos, hogy a bolt a szezonális változásokra is felkészüljön, és olyan termékeket kínáljon, amelyek a vásárlói igényekhez és az aktuális időszakhoz igazodnak.

2) Szállítókkal kapcsolatos problémák: A prémium gyermekjátékoknak csak forgalmazója lennék, nem a gyártója, ezért minél több gyártó-beszállítóval kapcsolatba kell kerülnöm, a lehető legszélesebb termékpaletta kialakításának érdekében. A szállítóknak is lehetnek problémáik, akár a teljes működésüket is befejezhetik, ezért szeretnék minél több gyártóval kapcsolatban lenni, hogy egyikük kiesése esetén ne legyen érezhető változás a játékboltom forgalmában és ellátási láncában.

3) Végelszámolás és felszámolás menete: A vállalkozás megszüntetésére több okból is sor kerülhet: magas a csőd kockázata ha a vállalkozás évek óta veszteséges, nem tud profitot termelni, képtelen visszafizetni a hitelét, a jogszabályok nem engedélyezik működését, a vállalkozó nem kívánja tovább üzemeltetni a céget stb. Magyarországon két lehetőség van erre: a cég felszámolása és végelszámolása két különböző eljárás, amelyeket cégek akkor alkalmazhatnak, ha megszüntetik tevékenységüket. A cég felszámolása egy olyan eljárás, amelyet akkor lehet alkalmazni, ha a cég nem képes kifizetni tartozásait és fizetésképtelenné válik. A felszámolás célja, hogy a cég vagyonát felosszák a hitelezők között, így megpróbálják rendezni azokat a tartozásokat, amelyeket a cég nem tudott

kiegyenlíteni. A felszámolás során egy felszámoló biztos (vagy több felszámoló biztos) felügyeli az eljárást, és a cég vagyont eladja, hogy a beérkező pénzből a hitelezők részben vagy egészben kielégíthessék követeléseiket. A cég végelszámolása akkor történik, amikor a cég megszűnteti működését, de nem fizetéseképtelen. Ez az eljárás akkor jöhet szóba, ha a cég tulajdonosai vagy vezetői úgy döntenek, hogy megszüntetik a vállalkozást, és a cégnek nincsenek fedezetlen tartozásai vagy kötelezettségei a hitelezők felé. A végelszámolás során a cég folyamatban lévő ügyeit befejezik, az eszközöket értékesítik, a tartozásokat kifizetik, és a megmaradt vagyon a tulajdonosok között kerül felosztásra.

A vállalkozásból történő kilépés folyamata és az esetleges veszteség minimalizálása sok tényezőtől függ, és az adott helyzet, a vállalkozás típusa és gazdasági környezet alapján változhat. Amennyiben saját magam tervezem a vállalkozást valamilyen ok miatt befejezni, akkor nemcsak a végelszámolás, hanem az eladás gondolata is szóba jöhet. Ekkor értékelni kell a vállalkozásomat, lehetőség szerint eladás előtt minél jobb pénzügyi mutatókat képezni, és a potenciális vevőket időben felkeresni. Ha a vállalkozás teljes beszüntetése a cél, akkor igyekezni kell minimalizálni a veszteséget. Ehhez egy kidolgozott stratégia nagy segítséget adhat, fontosak a megfelelő előkészületek a kilépési folyamat előtt. Meg kell határozni, pontosan mik a céljaim és milyen időkeretben szeretnék kilépni. Minél előbb kezdem el a tervezést és felkészülést, annál jobb az esélyek a veszteség csökkentésére. Érdemes az utolsó időszakban maximalizálni a bevételeket, minimalizálni a kiadásokat és racionalizálni a folyamatokat. Az alkalmazottakat törvényesen és etikus módon kell elbocsájtani. Szükséges ellenőrizni a pénzügyi kimutatásokat, befizetett adókat, tisztázni a számlákat, melyeket a vállalkozás működése alatt is figyelemmel kell kísérni. Törekedni kell a teljes árukészlet értékesítésére, illetve a rendes működés alatt is fontos a raktárkészlet optimalizálása. A kilépési folyamat jelenthet többletköltségeket is, ezeket figyelembe kell venni.

A vállalkozás felszámolása abban az esetben történhet meg, ha az fizetéseképtelenné válik. Amikor egy vállalkozást felszámolnak, a felszámolási eljárás keretében a felszámoló biztos felügyelete alatt álló vagyon felhasználásával kell kielégíteni a hitelezőket. A hitelezőknek elsőbbségi sorrend szerint joga van követeléseik behajtására. Az eljárás kezdetén a felszámoló biztos meghatározza a vállalkozás vagyontárgyainak és ingó vagyontárgyainak értékét. Ez magában foglalja az ingatlanokat, gépeket, eszközöket, tartalékokat, követeléseket és minden egyéb vállalkozási vagyontárgyat. A vagyon felosztása érdekében a felszámoló biztos eladhatja az ingatlanokat és más eszközöket. A likvidálás során a vagyon felszámolási érték alapján történő értékesítése történik. A

hitelezőknek lehetőségük van bejelenteni követeléseiket a felszámolási eljárásban, és ezáltal igényt tarthatnak a vállalkozás vagyonára. A hitelezőknek különböző prioritási szintjei vannak a követeléseik visszafizetésének sorrendjét illetően. Általában az elsőbbségi sorrend a következő lehet: állami követelések (pl. adósságok), munkavállalók visszafizetendő bérei és szociális járulékai, és csak ezután jön a többi hitelező. A vállalkozás vagyonának értékesítése után a felszámoló biztos a rendelkezésre álló pénzüsszegekkel kielégíti a hitelezőket az előírt sorrendben. Az elsőbbségi hitelezők először kapják meg a követeléseiknek megfelelő összeget, majd a többi hitelezőt fizetik ki, ha van még fedezet. Ha a vállalkozás vagyona nem fedezi az összes követelést, akkor a nem kielégíthető hitelezőknek nem kerül kifizetésre az igényük teljes összege. Ezeket a követeléseket gyakran elismerik, de nem kapják meg a teljes összeget.

Amennyiben a harmadik pénzügyi év végén valamilyen okból kifolyólag úgy döntenék, hogy a vállalkozói tevékenységemet szeretném befejezni, úgy két opcióval tudok tervezni: az egyik, miszerint a vállalkozásomat eladom, azonban akkor még jelentős hiteltartozása lenne, ami miatt nem lenne rá nagy kereslet. A másik lehetőségem a végelszámolás. Ekkor a megmaradt árukészletemet értékesíteném, az üzlethelyiséget el kell, hogy adjam, az alkalmazottamat el kell, hogy bocsájtjam, és a hitelt vissza kell, hogy fizessem. A fennmaradó hiteltartozásom kb. 16 millió forint a harmadik pénzügyi év végén, az előtörlesztési és egyéb díjakkal együtt, az árukészletemet terv szerint belföldön 4 600 000 forintért tudnám értékesíteni, az üzlethelyiséget 25 millió forintért tudnám eladni. Ezek alapján a következőképp nézne ki a végelszámolás ha 20 M Ft idegen tőkét is bevontam a vállalkozás indulásakor:

5. táblázat

3. év végi eredmények

3. év végi bevétel	11 200 eFt
3. év végi összes kiadás	10 148 eFt
Visszafizetendő hitel összege, tőkehátralék	kb. 16 000 eFt
Árukészlet értékesítési ára	4 600 eFt
Üzlethelyiség eladási ára	25 000 eFt
Eredmény	14 652 eFt

Forrás: saját számítások

3.8. Pénzügyi terv

3.8.1. ELÁBÉ - Eladott áruk beszerzési értéke

Az ELÁBÉ módszer lényege, hogy a vállalat meghatározza, milyen mértékben változik a termék iránti kereslet, amikor az árat módosítja. Az ELÁBÉ kiszámításával a vállalat meg képes becsülni, hogy egy áremelés vagy árcsökkentés milyen hatással lesz az

összbevételre, figyelembe véve a kereslet és az árak közötti kapcsolatot. Az ELÁBÉ használata fontos stratégiai döntéshozatali eszköz lehet, mivel segíthet a vállalatoknak az árpolitikájukat optimalizálni a versenytársak, a piaci környezet és a vevői igények figyelembevételével. Ezen információk alapján a vállalatok képesek olyan árakat kialakítani, amelyek optimális jövedelmet generálnak és figyelembe veszik a piaci realitásokat. (Forrás: rsm.hu)

6. táblázat

ELÁBÉ

	Beszerezési érték (eFt)	Árrés	Bevétel (eFt)
1. év	2 000	250%	5 000
2. év	2 500	280%	7 000
3. év	3 000	373%	11 200
4. év	4 000	350%	14 000
5. év	5 300	358%	19 000

Forrás: saját számítások

Az árrés viszonylag magas, ami annak köszönhető, hogy az eladásra kínált termékek prémium minőségűek, külföldi gyártóktól származnak, illetve az üzlet megjelenése, felszereltsége, elhelyezkedése is javítja a vásárlói élményt. Az árrés változik az évek alatt, a kereslet igényeihez alkalmazkodva.

3.8.2. Becsült éves forgalom

Az árazásban segítségemre lesz a Pami Design prémium játékbolt oldala, amely alapján a várható forgalmam fogom kiszámítani.

7. táblázat

Árazás

Árutípus	Ársáv	Módusz ár
Fa játékok	1 690 – 56 990 Ft	9 690 Ft
Puha játékok	2 190 – 25 990 Ft	6 690 Ft
Egyéb játékok	490 – 75 990 Ft	4 490 Ft
Egyéb termékek	1 290 – 47 990 Ft	8 390 Ft
Átlagár		7 315 Ft

Forrás: pamidesign.hu

A játékbolt oldalán kapható termékek különböző kategóriákba sorolhatók. Az árak terjedelme a második oszlopban található, vannak egészen alacsony, azonban kirívóan magas árak is, ezért az átlagár helyett, a módusz ár kiszámítását alkalmaztam, mely azt mutatja, hogy melyik a leggyakoribb érték az árak között, majd ezeket átlagolva kaptam

meg a 7 325 Ft-t. Amennyiben egy vásárló egy alkalommal csak egy játékot vesz, úgy az első évben 683 vásárlás szükséges az 5 millió forintos árbevétel teljesítéséhez, amelyet reálisnak tartok a Budakeszin áthaladó forgalom miatt. Természetesen előfordul, hogy egy vásárló többször vásárol, több terméket vásárol (például kiemelt időszak lehet a gyermeknap és a karácsony előtti napok), ezért a forgalom várhatóan nem lesz egységes a hónapokban.

3.8.3. Beruházás gazdaságossági számítások

A beruházás gazdaságossági számítások elkészítésekor a várható jövőt modellezzük, aminek két fő sarkalatos pontja van; egyrészt a beruházás során felmerülő évekre bontott költségek, másrészt pedig ezek megtérülési üteme és ideje. a számítások célja, hogy feltárják a lehetséges kockázatot és akár több alternatíva felmutatásával segítsék a döntéshozókat a megfelelő üzleti modell kiválasztásában. Jelen kalkulációim során a nettó jelenérték és a belső kamatláb módszereit alkalmaztam.

8. táblázat

Beruházás gazdaságossági számítás – A változat

A változat						
20 000 e Ft idegen tőke bevonása mellett						
Év	Beruházási költség	Bevétel	Működési költség	Eredmény	Nyereség (CF)	Diszkontált nyereség (CF)
0	30000	-	25 510,8	-25 510,8	4 489,2	4 489,2
1		5 000	8 484,8	-3 484,8	-3 484,8	-3 318,8
2		7 500	9 748,8	-2 248,8	-2 248,8	-2 039,7
3		11 200	10 148,8	1 051,2	1 051,2	908
4		14 000	11 048,8	2 951,2	2 951,2	2 427,9
5		19 000	12 248,8	6 751,2	6 751,2	5 289,7
	Szumma	86 700	77 190,8			
				NPV	7 756,38	

Forrás: saját számítások

Beruházás gazdaságossági számítás – B változat

B változat idegen tőke bevonása nélkül						
Év	Beruházási költség	Bevétel	Működési költség	Eredmény	Nyereség (CF)	Diszkontált nyereség(CF)
0	30000	-	24 515	-24 515	5 485	5485
1		5 000	5 564	-564	-564	-537,1
2		7 500	6 628	872	872	790,9
3		11 200	7 128	4 072	4 072	3 517,5
4		14 000	8 128	5 872	5 872	4 830,9
5		19 000	9 428	9 572	9 572	7 499,9
	Szumma	86 700	61 391			
				NPV	21 587,15	

Forrás: saját számítások

A gazdaságossági kimutatást az első 5, teljes pénzügyi évre készítettem el. A kalkuláció során 5% a kalkulatív kamatláb. Az A változat alapján a nulladik évben a vállalkozás előkészítésével foglalkoznék, például a cég megalapítása, üzlethelyiség vásárlása, berendezése, kezdő árukészlet beszerzése, hitel felvétele, támogatások igénylése, egyéb adminisztratív feladatok. Ebben az évben 30 millió forint a jegyzett tőkém, a bevételem 0 Ft, az összes kiadás 25 510 e Ft. Az első pénzügyi évben, a játékbolt nyitása után a kereskedelem megkezdődne, az első éves bevételem várhatóan 5 000 e Ft lenne, amellet a költségeim, a munkabérek, a hitel törlesztése összesen éves szinten 8 484 e Ft. A második évben az alkalmazottat már egész évben foglalkoztatnám, emiatt a bérköltség emelkedni fog, illetve a forgalom növekedésére számítok, ezért 2 500 eFt értékben ruházok be készletre. Arra számítok, hogy a játékboltom egyre ismertebb, és népszerűbb lesz, több vásárlót fogadhatok, emiatt minden éven növelem a készlet mennyiségét, illetve az árbevételem emelkedésére számítok. Várhatóan a 3. év végén lesz nyereséges a vállalkozás, ahol a diszkontált nyereség már pozitív előjelű. A B változat alapján – mivel itt a hitel járulékos költségei nem jelentkeznek – már a 2. év végén nyereséges lesz a vállalkozás. A becslőszámítások a vállalkozás fiktív jellegét tekintve eltérhetnek a valóságtól.

3.8.4. Eredménykimutatás összköltségeljárással

Ez az eljárás az adott időszakban keletkezett összes költséget mutatja be a vállalat számára. Ez a kimutatás nem csak a vállalat direkt költségeit tartalmazza (mint például anyagköltségek vagy munkaerő költségek), hanem a közvetett költségeket és a fix költségeket is figyelembe veszi. Az eredménykimutatás alkalmazása segít a vállalatnak átfogóbb képet kapni a költségekről és a jövedelmezőségről. Ez különösen akkor hasznos, amikor a vállalatnál nemcsak az értékesítési vagy termelési költségeket, hanem azokat a költségeket is fontos figyelembe venni, amelyeknek nincs közvetlen összefüggése az értékesítés vagy termelés volumenével. A játékboltom esetében egyelőre nem merülnek fel más bevételi források a termékek eladásán kívül.

10. táblázat

Eredménykimutatás összköltségeljárással (eFt)
A változat - 20 000 e Ft idegen tőke bevonása mellett

		1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
I.	Értékesítés nettó árbevétele	5 000	7 500	11 200	14 000	19 000
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	0	0	0	0	0
	<i>Ebből értékvesztés</i>	0	0	0	0	0
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	2 000	2 500	3 000	4 000	6 000
V.	Személyi jellegű ráfordítások	3 264	4 128	4 128	4 128	4 128
VI.	Értécsökkenési leírás	0	0	0	0	0
VII.	Egyéb ráfordítások	3 220,8	3 120,8	3 020,8	2 920,8	2 120,8
	<i>Ebből értékvesztés</i>	0	0	0	0	0
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-3 484,8	-2 248,8	1 051,2	2 951,2	6 751,2
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0	0	0
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	0	0	0
B.	Pénzügyi műveletek eredményei	0	0	0	0	0
C.	Adózás előtti eredmény	-3 484,8	-2 248,8	1 051,2	2 951,2	6 751,2

Forrás: saját számítások

Eredménykimutatás összköltségeljárással (eFt)

B változat - idegen tőke bevonása nélkül

		1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
I.	Értékesítés nettó árbevétele	5 000	7 500	11 200	14 000	19 000
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek <i>Ebből értékvesztés</i>	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	2 000	2 500	3 000	4 000	6 000
V.	Személyi jellegű ráfordítások	3 264	4 128	4 128	4 128	4 128
VI.	Értékcsökkenési leírás	0	0	0	0	0
VII.	Egyéb ráfordítások <i>Ebből értékvesztés</i>	300 0	300 0	300 0	300 0	300 0
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-564	572	3 772	5 572	8 572
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0	0	0
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	0	0	0
B.	Pénzügyi műveletek eredményei	0	0	0	0	0
C.	Adózás előtti eredmény	-564	572	3 772	5 572	8 572

Forrás: saját számítások

4. Következtetések és javaslatok

A vállalkozói létforma egyelőre ismeretlen számomra, ezért tartottam lényegesnek áttekinteni, hogyan lehetséges megvalósítani és elindítani ma Magyarországon egy kisvállalkozást. Ez több tényezőtől függ, beleértve a gazdasági környezetet, az iparági lehetőségeket, a pénzügyi források elérhetőségét és a vállalkozói ismereteket. Magyarországon jelenleg kisvállalkozást nyitni az aktuális gazdasági környezetben kihívásokkal és lehetőségekkel jár. A piaci feltérképezés elengedhetetlen a versenyképes pozíció eléréséhez, míg az üzleti terv kidolgozása segít meghatározni a célok és tevékenységek irányát. A finanszírozás megoldása kulcsfontosságú az indulótőke és növekedési igények kielégítéséhez. Az adózási és jogi követelmények megismerése biztosítja a zökkenőmentes működést, míg a hatékony marketingstratégia hozzájárul a láthatósághoz és ügyfélszerzéshez. Egy új gazdasági helyzetváltozásokhoz hozhat a

fogyasztói viselkedésben és piaci trendekben. Fontos az agilitás és alkalmazkodóképesség a változó környezetben való sikeres navigáláshoz. A kisvállalkozások kulcsfontosságú szerepet játszanak a gazdaságban, innovációval és munkahelyteremtéssel. Az ökoszisztéma támogatása, például kormányzati intézkedések és vállalkozásfejlesztési programok, segíthetnek a sikeres elindulásban és növekedésben.

A Little Prince prémium játékbolt megnyitása jelentős előkészületeket igényel. A vállalkozás hitelezési képességei egyelőre kedvezőtlenebbek, hiszen még nincs egyetlen lezárt pénzügyi éve sem. A különféle támogatások azonban lehetővé teszik, hogy alacsony kockázatú, kedvezményes kamatozású hitelhez juthasson egy kezdő vállalkozó is. A kft. megalapítása előtt mindenképpen ezeket vizsgálnám meg, hogy milyen lehetőségek vannak jelen pillanatban a pénzügyi piacon. Ezután a kereslet feltérképezésével foglalkoznék, hogy vélhetően mennyire szükséges a környéken egy prémium minőségű játékbolt kialakítása, és a közelemben milyen vállalkozások folytatnak hasonló tevékenységet, vagyis milyen kínálat áll a vevők rendelkezésére. Az ő működésüket érdemes alaposan szemrevételezni. Mivel Budakeszi nem messze fekszik a magyar fővárostól, és az oda utazók miatt jelentős a napi forgalom, ezért úgy gondolom, hogy ez az egyik legalkalmasabb helyszín egy játékbolt megnyitására. A beszállítók megismerése és kiválasztása szintén kiemelkedő fontosságú, ugyanis saját termelésű készletem nincs. Ahogy már említettem, több szállítóval szeretnék szerződést kötni, hogy nemcsak szélesebb kínálatom legyen, de a működésem is biztosítva legyen ebből a szempontból is.

5. Összefoglalás

Szakdolgozatomban egy fiktív kisvállalkozás, a Little Prince Kft. üzleti tervét dolgoztam ki, melynek fő tevékenysége prémium minőségű gyermekjátékok kiskereskedelme Budakeszi városában. Azért esett a választásom erre a témára, mert anyaként látom, hogy a gyermekem életében milyen szerepet töltenek be a játékok, és az egyes játékoknak milyen hatása van a gyermek fejlődésére. A gyermekek ebben az első évtizedben a legnyitottabbak a világra, érdeklődőek, kíváncsiak, ezért fontos, hogy mivel érintkeznek a mindennapok során. A játékok útján kapcsolódnak az egyes új dolgokhoz, ezért lényeges, hogy minél több és új ismereteket adó játékokkal tudjanak játszani. Különböző készségfejlesztő játékok léteznek, azonban kevés közülük az, ami prémium minőségű, mind anyagában, mind megjelenésében, mint hasznosságában megfelel elvárásainknak és megfelelő az ár-érték aránya is. Magyarországon különösen kevés a

prémium játékokat forgalmazó bolt, ezért jutott eszembe a Little Prince Kft. gondolata, melyet lakóhelyemen, Budakeszin nyitnék meg.

A vállalkozás elindítása előtt számos teendőnk van, és érdemes alapos vizsgálatokat végezni, mielőtt vállalkozást indítunk. A kisvállalkozások létrehozásához és működtetéséhez kapcsolódó szakirodalmakat áttekintettem, hogy tisztában legyek az alapvető gazdasági folyamatokkal és több, vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretekre tegyek szert. A különböző elméleteket és vizsgálati módszereket megismertem, és próbáltam azokat a leendő vállalkozásomra szabni. Rengeteg kiskereskedelmi hálózat és üzlet működik szerte a világban, azonban játékboltokból kevesebb van a szűkebb piac miatt. Az iparág elemzését ezért különösen nagy odafigyeléssel végeztem, hogy megismerjem a jelenlegi és várható tendenciákat. A különböző gazdasági elemzések segítséget nyújtottak abban, hogy minden részletre kiterjedően vizsgáljam a vállalkozásom mikro- és makrokörnyezetét, illetve egymás mellett láthassam a leendő vállalkozás erősségeit és gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

Ezek után a projekt létesítésének költségeire helyeztem a hangsúlyt, hogy a fentiek számok formájában is testet öltsenek. Számításaim szerint a vállalkozás elindításához 30 000 000 Ft-ra lenne szükség, mely magában foglalja a különböző jogi eljárások díjait, az üzlethelyiség megvásárlását, berendezését, a kezdő árukészletet és a munkaerő költségeit. Ehhez 20 millió forint hitelre lenne szükségem az A verzió alapján, melyet kedvezményes kamatozású, támogatott hitellel szeretnék megszerezni, pályázati úton. A vállalkozás nyereségességéhez három év lenne szükséges az előrejelzések szerint, amely később biztosan nyereséges maradna. Azért vagyok bizakodó a jövővel kapcsolatban, mert a gyermekjátékokra mindig is szükség lesz. A gyermekek képességeinek fejlesztése a legtöbb szülő számára kiemelkedően fontos, és a virtuális világ sosem pótolhatja a fizikai játékokat. A vállalkozás kockázata közepes, az igénybe vett államilag támogatott hitel kamata nem magas. Amennyiben az ötödik év előtt valamilyen okból kifolyólag szükséges lenne befejezni a vállalkozást, arra is készítettem egy tervet a lehetőségeket mérlegelve.

Véleményem és vizsgálataim alapján érdemes lenne elindítani ezt a vállalkozást, mert jó üzleti lehetőséget látok benne, nem technológia-igényes és nem túl magas a kockázata. Amennyiben lehetőség adódna rá, a bővülés gondolata is megfogalmazódhat.

Irodalomjegyzék

- (1) Államreform Operatív Program, Törökszentmiklós Város Önkormányzata: Stratégiai tervezés, Oktatási segédanyag, 2010
- (2) Babbie, E.R. (2013). The Practice of Social Research, 13th Edition. Wadsworth, Cengage Learning
- (3) Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- (4) Bygrave, W. (1994): The entrepreneurial process. The portable MBA in entrepreneurship. New York
- (5) Chikán, A. (2020): Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest
- (6) Dobák, M. (1992): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- (7) Dr. Boncz (2015) Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
- (8) Farkas, Szabó (2005): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs
- (9) Fülöp, Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest
- (10) Herczeg, Juhász (2010): Az üzleti tervezés gyakorlata. Aula Könyvkiadó, Budapest
- (11) Hernádi, L. (2007): A stratégiai és az üzleti tervezés összefüggései. Ph.D. értekezés. Miskolc
- (12) Hisrich, Peters (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest
- (13) Illés, M. (2007): Vállalati erőforrásgazdálkodás. Előadásvázlatok a 2007/2008. tanévi előadásokhoz, egyetemi sokszorosítás, Miskolc
- (14) Illés, M. (2008): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest
- (15) Jäckel, Nagy (2009): Üzleti terv készítése
- (16) Kaplan, R., Norton. David (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action
- (17) Lampel, Ahlstrand, Mintzberg (2005): Stratégiai szafari - Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Könyvek kiadó, Budapest
- (18) Michael Porter (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York
- (19) Naresh K. Malhotra (2008): Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, Budapest
- (20) Niven, Paul (2002): Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.

- (21) Piskóti I. (2014): Business marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó
- (22) Richard Rumelt (2011): Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.
- (23) Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? – A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. Vezetéstudomány
- (24) Szerb L., Ulbert J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány.

Internetes források:

- (1) Budapest Környéke: Fulladozik Budakeszi, nem bírják tovább az óriási átmenő forgalmat, petíciót írtak – *budapestkornyeke.hu*, 2018, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (2) Economy-Pedia.com: Üzleti inkubátor (*link*) letöltés időpontja: 2023.05.16.
- (3) Hitelpont.hu: Hogyan juthat vállalkozói hitelhez egy induló cég 2023-ban?, 2023.02.21. – *hitelpont.hu*, letöltés időpontja: 2023.07.16.
- (4) Magyar Nemzeti Múzeum – Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központ: Tudástár: A stratégiai tervezés folyamata – *old.ommik.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (5) Marketingblogger: Szekunder kutatás, 2022. február 19., – *marketingblogger.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (6) Médiapiac: Megvannak „Az Év Honlapja” 2014 nyertesei, 2014.12.05 – *mediapiac.com/marketing*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (7) Nonprofit.hu: Tudástár: stratégia, Szervezetfejlesztés, 2023.03.06. – *nonprofit.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (8) Piac és Profit: Jubileumi elismerés: 15. alkalommal kaptak díjat az üzleti etika zászlóvivői, 2014. november 20., – *piacesprofit.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (9) REGIO Játék hivatalos weboldala – *regiojatek.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.
- (10) RSM Hungary Zrt – *RSM.hu*
- (11) Trade magazin: A Regio Játékkereskedelmi Kft. árbevétele 16 százalékkal nőtt tavaly, Szerző: Trademagazin editor, Dátum: 2019. 01. 29. 11:05 – *trademagazin.hu*, letöltés időpontja: 2023.06.16.

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. táblázat	A primer és a szekunder kutatás összehasonlítása
2. táblázat	Projektlétesítés költségei
3. táblázat	Munkaerő költségek az első és második évben
4. táblázat	Törlesztés adatai
5. táblázat	3. év végi eredmények
6. táblázat	ELÁBÉ – Eladott áruk beszerzési értéke
7. táblázat	Árazás
8. táblázat	Beruházás gazdaságossági számítás – A változat
9. táblázat	Beruházás gazdaságossági számítás – B változat
10. táblázat	Eredménykimutatás összköltségeljárással - A változat
11. táblázat	Eredménykimutatás összköltségeljárással - B változat

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Tátos Renáta
A Hallgató Neptun kódja: BFNIZ2
A dolgozat címe: A Little Prince Kft induló üzleti terve
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: MATE Károly Róbert Campus
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, pénzügyi és számviteli tanszék

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

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

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

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

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. 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 könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023. év október hó 28. nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Tátos Renáta (hallgató Neptun azonosítója: BFNIZ2) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot 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 javaslom¹.

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

Kelt: Gyöngyös, 2023. év október hó 28. nap


Dr. Hagen István Zsombor
belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.