

SZAKDOLGOZAT

Válóczy Izabella

2023

Magyar Agrár - és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

A LÁNGOLDA KFT

ÜZLETI TERVE

Konzulens:

Vanó Péter

Mesteroktató

Készítette:

Válóczi Izabella

Pénzügy és számvitel szak

Adóigazgatási szakirány

Nappali tagozat

2023

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. Irodalmi áttekintés.....	3
1.1. Az üzleti tervezés elméleti háttere	3
1.1.1. A tervezés fogalma és funkciója	4
1.1.2. A tervezés időhorizontjai.....	5
1.2. A stratégiai, taktikai és operatív tervezés.....	6
1.3. Az üzleti terv főbb ismérvei, általános jellemzői	8
1.3.1. Az üzleti terv definíciója és jelentősége	8
1.3.2. Az üzleti tervkészítés célja és információ szükséglete	10
1.3.3. Az üzleti terv részei.....	13
2. Anyag és módszer	25
2.1. Vezetői összefoglaló	26
2.2. A vállalkozás bemutatása	27
2.3. Ágazati, iparági elemzés	28
2.4. A termék, illetve szolgáltatás bemutatása	30
2.5. Működési terv.....	32
2.6. Marketing terv.....	34
2.6.1. Termékpolitika	35
2.6.2. Árpolitika.....	35
2.6.3. Értékesítési csatorna.....	35
2.6.4. Marketingkommunikáció	35
2.7. Vezetőség, szervezeti felépítés.....	36
2.8. Pénzügyi terv	37
2.9. Kockázatelemzés.....	41
3. Eredmények.....	43
4. Következtetések és javaslatok.....	45
Összefoglalás	46
Irodalomjegyzék.....	47
Ábrajegyzék	48
Táblázatjegyzék.....	48
Nyilatkozatok	49
Mellékletek	51

Bevezetés

Szakedolgozatom témája egy fiktív családi vállalkozás üzleti tervének az elkészítése. Maga a téma kiválasztása nem állt messze tőlem, ugyanis itthon családon belül már sokszor eljátszottunk azzal a gondolattal, hogy el kellene indítanunk egy ilyen vállalkozást. Ennek oka, hogy édesanyám nagy lángossütő múlttal rendelkezik és mióta befejezte az ebben való tevékenységét 15 évvel ezelőtt, azóta is az ő lángosát szeretné mindenki a környéken. Így esett családi vállalkozásunk egy lángos sütőde elméletbeli megnyitására, azaz a LÁNGOLDA Kft.-re. Ez azonban mindig csak egy gondolat maradt.

A magyar konyha hagyományos, lágykelttésztájú lepényéről van szó, azaz a lángosról. Az utcai árusok talán egyik legjellegzetesebb terméke. A magyaros gasztrocsoda egy időben csak a nyár terméke volt. Változnak az idők, ahogy az emberek igényei is. Manapság már nem kell évszakhoz kötni e finomságot, ezért is gondoltuk, hogy a piaci sokadalom igényt tartana rá. Sosem volt igazából korhoz sem kötve ez az étel, mindig minden korosztály nyugodtan és bátran fogyaszthatta/fogyaszthatja.

A Mi vállalkozásunk alapkövének a 2000-es évek elejét kell tekintenünk. Édesanyám akkor került oda egy gyorsbüféhez lángossütőként. A hagyományos alaprecept elkészítésének módja elméletben megvolt, a gyakorlatban a tökéletesig fejlesztette az ínyencséget. 15 évig sütötte alkalmazottként a lángost ez idő alatt minden titkot elsajátított. A tulajdonos halála után sajnos a büfé bezárt, vezetői bizonytalanság miatt a sütőde megszűnt.

Nem kellett reklámozni a sütődét, szinte szájról szájra terjedt a hír, hogy milyen jóízű „sült lepényt” lehetett kapni. Gyermekként emlékszem vissza, hatalmas sor kígyózott mindig a kisbolt ablaka előtt. Az illatok messziről csalogatták a reggel ébredőket, hogy finom reggelivel kezdjék a napot. Jó érzés volt, hogy ezáltal ismertté válhatott a büfé. Mindennap ettünk és nem tudtuk megenni. Akárcsak nekünk családon belül, a vendégköznek megvolt egyenként a kiválasztott kedvenc. Visszagondolva nem is tudom, hogy tudtunk annyi lángost megenni. Mindennap megvolt egy „kemény mag” (körülbelül 250 fő), akik állandó vendégnek számítottak és a változó forgalom is körülbelül kétszer annyit kóstált.

Eltelt több, mint 10 év azóta. Az emberek változtak, változnak. Egy azonban biztos, hogy még mindig emlegetik azt a megismételhetetlen csodalángost. Ha összefutunk „ezeréve” nem látott vendégekkel még mindig szóba jön a téma, megismerik édesanyukámat. Sokan próbálkoztak már a környéken is azóta ezt megismételni, de a szívbéli tudást nem lehet könnyen pótolni. A receptet se nagyon adtuk tovább, ez a Mi saját kis titkos családi receptünk.

Innen jött a gondolat, hogy fogjunk össze családon belül és elevenítsük fel a tradicionális múltat. Ez lehet a jövőnk is. A technikai tudás mellé társulhat a XXI. század modern tudás is jó magam részéről. Régóta tervezett álom most megvalósulhat, hogy hozzunk létre egy saját vállalkozást. LÁNGOLDA néven kigondoltuk, hogy lehetne ezt kivitelezni.

A szakdolgozatomban elsősorban ismertetem szakirodalmak segítségével, hogy mi is az az üzleti terv, mi a definíciója, funkciója és magának a tervezésnek milyen fő alapkövei vannak, mikor mely stratégiát kell alkalmaznunk. Ezenfelül bemutatom, hogy melyek a terv főbb ismérvei, jellemzői, milyen jelentőséggel is bír egy vállalkozás számára és hogyan is épül fel.

Egy üzleti terv több fejezetből tevődik össze, melyek egy összképet alkotnak magáról a vállalkozásról. Ezért nagyon fontos, hogy megfelelően, egymásra építve készítsük el a cél érdekében. Szemléltető példaként egy fiktív családi vállalkozás üzleti tervét mutatom be a terv legfontosabb elemeit kiemelve. Ezt követően pedig elemzem az induló vállalkozás kimutatásait különböző mutatószámokkal és ezek következtében pedig összefoglalom az eredmények által a következtetéseket és javaslatokat.

A szakdolgozatom, vagyis az üzleti terv készítése lehetőséget biztosítana a jelen, a jövő kivitelezésére. Hogyan lehet egy vállalkozás sikeres, kivitelezhető és fenntartható? Tehát innen jött a témaválasztás a szakdolgozatom kidolgozásához is.

1. Irodalmi áttekintés

1.1. Az üzleti tervezés elméleti háttere

A mai világot a gyorsaság, az állandó változás és a bizonytalanság jellemzi, mely alkalmazkodásra és folyamatos döntéshozatalra kényszerít minket embereket és vállalkozásokat. A kitűzött célok és pozíciók eléréséhez erősen meg kell küzdeniük a vállalatoknak. Azonban számos eszköz áll a rendelkezésükre, hogy a lehető legjobban felkészüljenek és reagálni tudjanak ezekre a változásokra. Az egyik ilyen és egyben a legfontosabb eszköz a tervezés. A rövid, közép és hosszú távú előrejelzések szükségessé teszik a vállalkozások esetében a tervezést, hiszen „A jövőbeni változásokra történő felkészülés kényszere minél messzebbre tekintő jóslatokat követel meg.” (Varsányi 1996, 49. oldal)

A legtöbb vállalkozás azonban felismerte, hogy a tervezés nagyon fontos számukra, hiszen ez egy olyan lehetőséget biztosít nekik, mellyel eredményesebb, hatékonyabb és gazdaságosabb lesz a cég működtetése. A tervezés a jövőt modellezi, mely során a vállalkozásokra ható külső és belső környezeti tényezőket elemzi. (Hágen – Kondorosi 2009)

A piacon aktívan résztvevő gazdasági szereplők nem nélkülözhetik a tudatos tervezést és a stratégiai gondolkodást. Az üzleti tervezés a sikeres vállalkozás kulcsa. A legtöbb vállalat kudarcának fő oka a kidolgozott stratégia hiánya. Számos bizonytalansági tényező van jelen az életükben, melyeket kiszámíthatóbbá tudnak tenni a tervezés segítségével. Célja a minél több eseményre való felkészülés, melynek szignifikáns oka:

- Pozitív jelentősége van, mert a vállalatok a tervezés segítségével ezen események bekövetkezését követően megpróbálják minél hatékonyabban és jobban a saját hasznukra fordítani.
- A tervezésnek köszönhetően a negatívumokat mérsékelni tudják a vállalkozások, tehát nem szenvednek olyan jelentős veszteséget, mint előrejelzés nélkül szenvedtek volna.

Minden vállalkozásnak el kell döntenie, hogy hogyan használja fel az anyagi eszközeit.

1.1.1. A tervezés fogalma és funkciója

A kívánatos jövő minél jobb megközelítése tervezés nélkül nem érhető el, a vállalkozónak meg kell határoznia konkrétan a céljait, miket akar elérni rövid és hosszú távon. Ez pedig gondolkodási lépést idéz elő és a megvalósítás megoldását jelentheti. (Kresalek 2003)

A vállalati tervezés fogalma több évtizedig nyúlik vissza. Az elméletben lévő megtervezés és a gyakorlatban való megvalósítás eltérő és különböző volt. Például régebben Németország mindig a kigondolt terveikhez próbált igazodni, míg a napjainkban főleg a multinacionális cégekhez igazodunk. Ennek következtében közös jellemzőnek elmondhatjuk, hogy a jövődelmezőséggel kapcsolatos elvárásnak kíván mindenki megfelelni. Magyarországon a portfólióelemzés és a különféle modellek megjelenése egy új irányt és lendületet adott a hazai tervezéseméleti, a módszertani és stratégiakutatásnak. (Varsányi, 1996)

A tervezés definícióját röviden „jövőalkotásként” tudjuk meghatározni. Tágabb értelemben megfogalmazva a jövőbeli céljaink eléréséhez a rendszeres átgondolása és meghatározása szükséges. A tervezés mindig megelőzi a cselekvéseinket, mérlegeli a lehetséges alternatívákat és kiválasztja azt, amelyik a lehető legkedvezőbb hatást nyújtja. (Horváth, 1993)

Tervezni információk nélkül azonban nem lehet. Az információ mennyiségétől és minőségétől pedig függ a tervezés színvonala is. Két csoportra oszthatjuk az információt:

- Külső (pl.: a piaci és makrogazdasági információk)
- Belső (pl.: értékesítési adatok, technológiai adottságok)

Ezek az információk egy rendszert alkotnak, melyeket a racionális döntés követ.

A tervezés egy információs folyamat, mely az 1. ábrában látható feladatokból tevődik össze:



1. ábra: A tervezés információs folyamata

(Saját készítés Horváth, 1993 alapján)

Az információs igény függ a tervezésnek a típusától. Az információk kinyerhetőek a vezetői és pénzügyi számvitelből is egyaránt. A tervezés nagyon szoros kapcsolatban áll a kontrollinggal, a tervező felel a tervezési rendszer kialakításáért, ő biztosítja az információk többségét is. Összefüggésben van az ellenőrzéssel is, hiszen a terv és tényadatok rendszeres összehasonlítása végett a vezetőség bele tud avatkozni a lehetséges esetekbe, tehát kontrollálni tudja az eseményeket. Ebből kifolyólag a tervezés és az ellenőrzés egy egységet alkot. (Jelen – Mészáros, 2018)

1.1.2. A tervezés időhorizontjai

A vállalkozások vezetése során eltérő időhatárokkal találkozhatunk. A tervezés során megkülönböztethetünk három kategóriát: rövid, közép- és hosszú távú tervezést. Az ismert időhorizontok a következők:

- rövid táv: 1 évig
- középtáv: 1-től 5 évig
- hosszú táv: több, mint 5 év

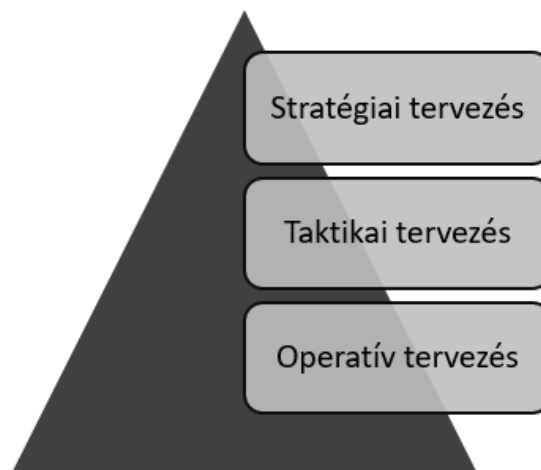
Ez a három szint egy hierarchikus rendszert alkot, mely alapján a tervezés jó félépítésű és teljesnek tekinthető. A hibája ennek a tagolásnak, hogy nem tartalom szerint, hanem formáság alapján differenciál. Annak érdekében, hogy a tervezésünk hatékonyabb és jobb legyen a tervezési tevékenység tagolását logikailag kell meghatározni. Ilyen esetben nem a formaiság, hanem a tartalmi szempont alapján kategorizálunk. A tervekhez kapcsolódik az érvényességi idő, ezért a lejártá előtt meg kell terveznie a következő időszakát. Alan West inkább a rövid és középtávú időhorizontokat emeli ki a szakirodalmaiban.

Ez persze nem jelenti azt, hogy az időtáv hosszának nem lenne jelentősége, hanem módszertani szempontból nagyobb szerepe van annak, hogy a tervezési folyamat a tervezési periódusokat átfogja-e és a tervezési időszakok között keletkeznek-e átfedések. Ennek megfelelően lehet beszélni megújuló, visszafogott és csatlakozó tervezésről. (Jelen – Mészáros, 2018)

1.2. A stratégiai, taktikai és operatív tervezés

A tervezést nem csak időhatárok szerint tagolhatjuk, ugyanis megkülönböztethetjük a stratégiai, a taktikai és az operatív tervezést is. Ezeknél a terveknek a tervezési fokozatban nem az időtáv lesz a mérvadó, hanem inkább a tervezett vállalkozásoknak a mértéke.

Ezek a tervek hierarchiát alkotnak, amelyet a 2. ábra szemléltet. Mindig a legmagasabb szintű határozza meg az alsóbb rendű tervezési folyamatokat, tehát ahhoz kell igazodni. A stratégiai terv áll a hierarchia élén, ezt követi a taktikai és a legalacsonyabb szinten, az operatív tervezés áll. (Jackel – Nagy, 2009)



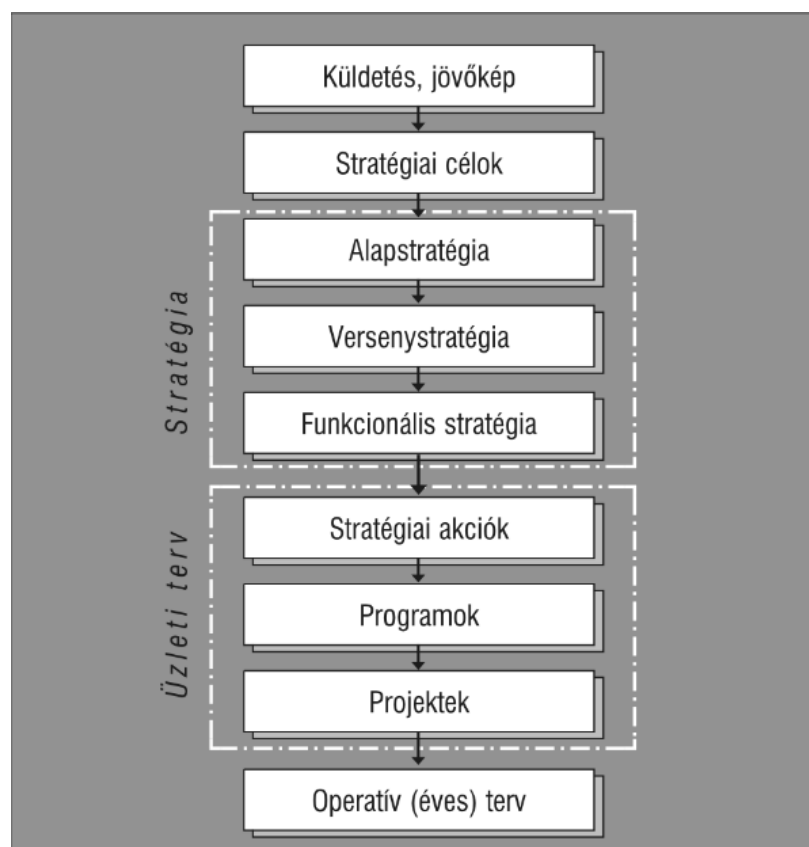
2. ábra: A tervezés hierarchiája

(Saját készítés Jackel – Nagy, 2009 alapján)

A stratégiai szinten a vállalat hosszú távban tervez és ellenőrzi az egész vállalkozás fejlődését. Meghatározásra kerülnek olyan változások, melyek az egész vállalati rendszert érintik. Olyan stratégiák kidolgozásáért felelős, hogy a vállalkozás az esélyeit hogyan is tudná a lehető legjobban kihasználni. Célokat határoz meg. Fő feladatai közé tartozik továbbra az is, hogy a kockázatokat minél előbb felmérje és kiküszöbölje. Ha azonban bekövetkezik egy váratlan esemény, akkor arra a lehető leggyorsabban tudjon reagálni a tervezésnek megfelelően. A stratégiai tervezés fő jellemzői: piacorientáltság, dinamikusság, és jövőorientáltság. A belső folyamatokat összehangolja a vállalati adottságok fegyverbevetésével, tehát elmondható az is, hogy a stratégiai tervezés integratív. (Jackel – Nagy, 2009)

A taktikai szint a stratégiai tervezésben kitűzött célok megvalósíthatóságáért és elérhetőségéért alkalmas stratégiákat pontosítja. Ez a két terület kiegészíti és támogatja egymást. A vállalat egészének és egyes részegységeinek operatív céljainak a kidolgozásáért felelős. Ezekhez célokhoz hozzárendeli szükséges erőforrásokat és intézkedéseket. Valamint a beruházások tervezése is a taktikai tervezés feladatai közé tartozik. (Horváth, 1993)

Az operatív tervezés a vállalkozás irányításának alapja, általában 1 éves időhorizontban tervez. Az adott kapacitásból és termékkínálatból kiindulva megtervezi a teljesítmények előállítását és a kölcsönös felhasználást. Az erőforrásokat optimalizálja. Számszerűsített célkitűzések és kritériumok összesége, amely meghatározza a felelősöket. Operatív feladatok közé tartozik a gyártási folyamatok és a rendelések megtervezése is. Az üzleti terv sokszor több évre szóló operatív tervek összege. A készítésének lehetséges logikáját a 3. ábra mutatja be, melyen látható, hogy melyek a fontos elemek/szemponatok. (Dobák – Antal, 2016)



3. ábra: Üzleti terv készítésének lehetséges logikája

(Dobák – Antal, 2016)

1.3. Az üzleti terv főbb ismérvei, általános jellemzői

A hiteles és meggyőző dokumentum a vállalkozás elindításakor és finanszírozásakor bemutatja a vállalkozónak, hogy miért is lehetséges ezt a vállalkozást megalapítani. A hitelező megtudja belőle, hogy érdemes-e a tőkéjét befektetni a cégbe. Az alkalmazottaknak és az üzletpartnereknek pedig bebizonyítja, hogy mennyire kívánatos a velük való dolgozás.

Az üzleti terv általában 2-3 évben szemlélteti a jövőbeli céljait. Fontos, hogy a vállalkozó alátámassza benne, hogy a vállalata a megcélzott piacon, az elképzelt termékével, illetve szolgáltatásával képes nyereségesen működni és ezáltal bebizonyítja felkészült a lehetséges kockázatokra. Ha ezek megvannak, akkor a tervet meggyőzőnek tekinthetjük. Hitelesnek mondhatjuk az üzleti tervet, ha sikeresen elvégezte a szükséges piackutatást, kidolgozta a piacra való bejutását, pontosan meghatározta a termékét vagy szolgáltatását és a sikeres működtetéséhez felmérte a lehetséges kockázatokat. (Vecsenyi, 2017)

Általános jellemzők közé a következőket sorolhatjuk (Salamonné 1992): reális, vonzó, érdeklődést keltő, útmutató, igényes, fegyelmezettséget igénylő, átfogó, közérthető és jövőorientált → gondolkodásra kényszerít.

Érdemes elkerülni a vállalkozónak azokat a tipikus hibákat, melyek előfordulhatnak egy üzleti terv elkészítése során. Ilyenek például:

- túlzott elfogultság egy termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban,
- optimista értékesítési előrejelzés,
- piaci rés hódításának hiánya,
- a versenytársak nem megfelelő felmérése,
- nem valóságos fedezetszámítás,
- az összhang hiánya a terv és a tény adatok között,
- infláció figyelembevételének elkerülése,
- hiteltörlesztési terv részletek lemaradása (Vecsenyi, 2017)

1.3.1. Az üzleti terv definíciója és jelentősége

Számos definícióját meg lehet találni a dokumentumra vonatkozóan. A. West (1992): Üzleti tervezés című könyvében a következőképp fogalmazott: „Az üzleti terv a jövőben felvetődő problémák megközelítésének és megoldásának szisztematikus módja.”

Szörös K. és Kresalek P. (2013) ugyanakkor azt hangsúlyozza, hogy „az üzleti terv a vállalkozás rövid és középtávra vonatkozó elképzelései, céljai és eredményelvárásai, valamint a valós lehetőségei és adottságai közötti összhang kialakításának eszköze. Kijelöli az azonnali teendőket és azokat a célokat, amelyeket középtávon kell szem előtt tartani”. Vecsenyi J. pedig azt emeli ki, hogy az üzleti tervnek meggyőzőnek és hitelesnek kell lennie.

Az üzleti tervek kidolgozása akkor terjedt el szélesebb körben, amikor a vállalkozások fejlesztéséhez nem volt elegendő a vezetés elképzeléseit összefogó és a fejlődés irányait felvázoló stratégia. Egy részletesebb, üzletmenetet megalapozó tervre volt szükség. Így egészítette ki a korábban elkészített stratégiai tervet az üzleti terv. A valaha elsődlegesen finanszírozás eszközeként számontartott eszköz. (Fülöp, 2004)

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, melynek megléte könnyebbé teszi a vállalkozások számára a döntést, hogy megvalósíthassák elképzelésüket, célokat tűzzenek ki, melyek akár lehetnek megvalósíthatatlanok is a számukra, de mégis próbálkozzanak. Képet lehet kapni a piacon való elhelyezkedésről, illetve lehetőségekről. Átfogó képet alkot, mellyel két csoportra osztható a tervezés: rövid távú likviditás biztosítása és hosszú távú elképzelések kialakítása és megvalósítása. (Jackel – Nagy, 2009)

Tehát összefoglalva az üzleti terv egy vállalkozás számára alapidokumentum, mely megmutatja, hogy honnan indult, éppen hol tart, milyen adottságokkal bír, mik a céljai és mennyi időre, miért és hogyan is akar eljutni és azt milyen forrásokkal kívánja megvalósítani. Rávilágít arra a problémára, hogyha egy cég nem készíti el a dokumentumot, akkor a közeljövőben nem tud akár nagyobb sikereket is elérni, mert nem tudja, hogy éppen honnan hová akar eljutni. (Fülöp, 2004)

Üzleti tervet nem kötelező készíteni, de egy külső hatás a megírására kényszerítheti a vállalatokat. Például a hitelintézetek, hogy megismerjék a vállalkozást nemcsak gazdálkodási adatait, hanem működésüknek pénzügyi oldalát is látni akarják, így ezáltal csökkentik a kockázatát annak, hogy a hitel nem kerülne kifizetésre. Olyan vállalkozásnak nem nyújt pénzügyi támogatást egy bank, ha nem látja mögötte azt, hogy a vállalat sikeres-e, illetve van-e fizetőképessége. (Kresalek, 2003)

Különböző formában elkészíthető a terv, legyen az gépelt vagy kézzel írott. Egyszerűen csak azt fogalmazza meg, hogy a vállalkozás merre halad, hogyan fog oda eljutni és milyen lesz akkor, ha már eljutott oda.

Ez a dokumentum a leghatékonyabb módszer arra, hogy egy cég megismerje a saját előnyeit, hátrányait, lehetőségeit és veszélyeit. Tulajdonképpen egy SWOT analízist láthat magáról. Ezek mellett megtervezheti az eredményességét, befektetéseinek megterüléseit és vizsgálhatja a jövedelmezőségét. Felkészülhet a fennmaradás és fejlődés érdekében arra, hogy ezt a tudást melyet ebből megismer a lehető leghatékonyabban használja ki. (Kresalek, 2003)

1.3.2. Az üzleti tervkészítés célja és információ szükséglete

Az vállalkozás az üzleti tervet elkészítheti belső és külső célra:

- **Külső cél:** tulajdonosok, hitelnyújtók, potenciális befektetők és a nyilvánosság számára készül, ilyen esetben a vállalkozás bemutatása van a középpontban.
- **Belső cél:** menedzsment számára készül, a vállalkozás irányítása és működtetése érdekében. (Salamonné, 1992)

Az üzleti terv felépítése függ attól, hogy milyen célból készül és ki lesz a felhasználója. Alapvetően négy különböző tervezési célt és felhasználói kört lehet megkülönböztetni, melynek alapja Illés B. Cs. (1997) rendszerezése lesz.

1) Saját célra

A vállalkozás készíthet üzleti tervet saját célra, ilyen esetben a felhasználó a jelenlegi vezetés és tulajdonosok lesznek. A terv célja a vállalat portfóliójának tevékenységi köreinek kialakítása és módosítása, esetleg a megszüntetése. Induló és már működő vállalkozás számára elengedhetetlen a tervezési folyamatok során a racionális és realista gondolkodásmód.

Egy most elinduló vállalatnál az üzleti terv foglalja össze a vezető elképzeléseit, gondolatait a cég jellegét figyelembe véve és ez a terv egyfajta útmutatást nyújt a számára, mely során lehetősége van

- az ötlet megvalósításának az ellenőrzésére
- a célok meghatározása a jelenben és jövőben, azaz rövid és hosszú távú célok
- a szükséges feltételek és eszközök biztosítása ezen célok érdekében

A már működő vállalkozásnál pedig az üzleti terv a következő dolgokban segít:

- Tapasztalatok alapján mérlegelni tudja a vállalkozás a fontosabb tényezőket, melyek nap, mint nap érintik.
- Ellenőrizni tudja, hogy a megtervezett célokat sikerült-e valamilyen formában megvalósítani, ha nem sikerült, akkor az mi miatt történhetett és milyen eltérések miatt történhetett ez.
- Új és reális célokat tűzhet ki magának a vállalat. Mérlegelni tudja, hogy ezen célok eléréséhez megteremthetők-e a feltételek.
- Ahhoz, hogy meg tudja valósítani az elképzeléseit a vállalkozásnak fel kell tudnia mérni és értékelnie kell a kockázatokat olyan szempontból, hogy azok a cég képességein belül maradnak-e vagy átlépik, annak határát.

Saját célra készülő üzleti tervek fő tervezési területei a Marketing tervre, a Működési és termelési tervre, illetve az eredmény és jövedelmezőségi tervre irányul. (Illés et al., 1997)

2) Új befektetők számára

Egy vállalkozás elkészítheti a tervét új potenciális befektetők vagy tőkebefektetők számára is. Ilyen esetben a cég célja, hogy a portfólióját módosítsa és a tevékenységét változtassa tőkeemelés mellett. Ezt a jövedelemtöbbletet úgy tudja megvalósítani, hogy az új tulajdonost vagy tulajdonosokat meggyőzi arról, hogy érdemes pénzt fektetni a vállalkozásba. Tehát igazolni tudjuk, hogy a cég jövedelmező és a vagyonukat gyarapítani fogja, azaz jól fognak jární a befektetéssel.

Egyes befektetők gyakran döntenek úgy, hogy tőkét azért fektetnek be egy vállalatba, mert éppen nem tudna egy teljesen különálló saját vállalkozást létrehozni vagyonából vagy nem tudnak belépni egy befektetési alapba. Ilyen esetekben a befektetéssel járó kockázatot vállalják a magas hozam érdekében.

Az alaptőke növelhető részvények kibocsátásával is. Ilyen esetben nagyon fontos a megalapozott stratégia és a jól elkészült üzleti terv. (Hágen- Kondorosi 2017)

3) Üzleti partnerek számára

A vállalkozás üzletfeleinek, partnereinek, illetve a vevőknek és a szállítóknak tájékoztatására készülő üzleti tervek célja, hogy meggyőzze őket arról miért is érdemes a vállalattal üzletet kötni. Ilyen esetben kiderül az, hogy az együttműködés során milyen előnyt is jelenthet ez a felek számára. Az üzleti terv céljai a következők lehetnek:

- Termékpolitikai döntés megalapozása
- Termékkínálat kialakítása, változtatása, a termékválasztás bővítése
- Választékszűkítő termékpolitika megvalósítása

A fő tervezési területek, melyekre nagy hangsúlyt fektet a vállalkozás az üzleti terv elkészítésekor: a marketing terv, a működési terv és a termelési terv lesz. (Illés et al., 1997)

4) Hitelintézetek számára és pályázatokhoz

A vállalkozások idegen tőke elérése és finanszírozásba való bevonása érdekében hitelezőknek, pénzintézeteknek és támogatást folyósítók számára készíti el üzleti tervét. A vállalatnak ilyen esetben a teljességet figyelembe véve kell tájékoztatást adni arra, hogy milyen folyamatai vannak az üzleti, pénzügyi, termelési, működési, szervezeti és marketing területein. Tehát teljes üzleti tervet kell készíteniük, ilyen esetben másnéven hitelkérelmi pályázatnak ismerhetjük. Mivel a hitelező jelentős kockázatot vállal, ezért nagyon fontos, hogy alaposan tájékozódni tudjon a finanszírozotról. (Hágen – Kondorosi, 2017)

Nagy rizikót vállal az állam és az európai unió is egy támogatás folyósítása során, hiszen egy ilyen projekt finanszírozásához egyrészt nemzetgazdasági érdek (pl.: munkahelyteremtés), másrészt pedig a támogatást igénybe vevő vagyonának gyarapodása fűződik.

De mit is figyelnek a hitelezők, amikor egy hitelkérelmet mérlegelnek? Legfőképp 4 feltételt vizsgálnak a kérelmezőnél:

- a társaság, illetve a hitelt felvevő karaktere
- pénzáramlás
- biztosítékok
- saját erő

Az egyéni vállalkozások és a társaságok karaktere a hitelező döntéshozatala során megítélendő kritérium szubjektív. A vállalkozások gyakran elesnek a hitelfelvételi lehetőségtől rossz adós minősítés miatt.

A Cash-flow kalkuláció elkészítésénél a vállalkozónak nagyon kell ügyelnie arra, hogyha bármilyen eltérés van a normáktól, akkor megfelelő magyarázatot kell szolgáltatnia, hogy ez miért történt. (Illés et al., 1997)

A hitelező a lehető legjobb biztosítékokat kívánja magának megszerezni, ezeket főleg a tárgyi eszközök teszik ki (pl.: ingatlan, gépek), melyeket jelzálogként leköti és a kérelmező aláírását követeli biztosítékként, illetve a kockázatvállalás alátámasztásáért.

A hitelt nyújtó intézmény nagy figyelmet fordít, hogy a vállalkozás mekkora saját erő résszel rendelkezik, ugyanis minél nagyobb mértékű, annál szorosabb érdek fűződik ahhoz, hogy a megvalósítandó projekt megvalósul, illetve ezzel csökkenti az ügylet kockázatvállalását. (Hágen – Kondorosi, 2017)

Az üzleti terv elkészítésének legfontosabb céljai:

- Előrelátást biztosít a befolyásolható eseményeknél.
- Segítségével előre nem látható eseteknél végig lehet gondolni a lehetséges alternatívákat, hogy számunkra mi lenne a legkedvezőbb lépés és a váratlanságból eredő veszteségeinket hogyan is lehetne minimalizálni.
- A tervezés, irányítás és az ellenőrzés optimalizálásának eszköze. (Illés et al., 1997)

1.3.3. Az üzleti terv részei

Az üzleti terv felépítésének számos variációját meg lehet találni különböző szakirodalmakban, könyvekben. A felépítésére ugyanis nincs egy általánosan elfogadott séma. Mindig az határozza meg a szerkezeti felépítést, hogy milyen célból és kinek készül el, mert ettől függ, hogy mely tervfejezetek kerülnek részletesebb kidolgozásra a pályázat írójától.

A továbbiakban bemutatom az üzleti terv elkészítésének tartalmi szempontjait, részletes tematikáját szakirodalmak segítségével. A felsorolt elvek és szempontok gyakorlati alkalmazását egy valóságos üzleti terv fogja illusztrálni a későbbiekben, amelyet én készítettem a családi vállalkozásunkról.

- 1) Azonosító adatok
- 2) Vezetői összefoglaló
- 3) A vállalkozás bemutatása
- 4) Ágazati, iparági elemzés
- 5) A termék, illetve szolgáltatás bemutatása
- 6) Működési terv
- 7) Marketing terv
- 8) Vezetőség, szervezeti felépítés
- 9) Pénzügyi terv
- 10) Kockázatelemzés
- 11) Mellékletek

Azonosító adatok, másnéven bevezető

A címoldal (bevezető) tartalmazza a vállalat minden fontos adatát (név, cím, cégbíróságon bejegyzett vagy a vállalkozói igazolvány száma, a tulajdonosok neve, FEOR szám, tőke, alapítás dátuma, adószám stb.). Fel kell tüntetni a finanszírozási igényt abban az esetben, ha a vállalkozás idegen tőkét kíván igénybe venni a hitelintézetektől. Szerepeltetni kell az üzleti terv elkészítésének dátumát és a verziószámát. Mivel ezek az adatok mások számára előnyt jelentene és ez törvénytelen, ezért a vállalatnak az üzleti tervben szereplő adatok titkosságát fel kell tüntetni. (Hágen – Kondorosi, 2017)

Vezetői összefoglaló

Az üzleti terv legfontosabb része, amelyet Illés B. CS. (1997) is hangsúlyoz az a rövid, lényegre törő, tömör összefoglalás. Ezt a tervfejezetet a készítés legvégén javasolt elkészíteni, hiszen ilyenkor már átlátjuk az egész üzleti tervünket, gondolatainkat és céljainkat. De miért is van szükség erre az összefoglalóra és miért pont az elején kell szerepelnie? Az olvasók többsége az üzleti tervünk nagy részét valószínű, hogy nem fogja elolvasni, ez kétséget kizáróan nem biztos, hogy érdektelenség miatt van. Például egy hitelintézeti folyósítási bírálat során nincs túl sok ideje a bírálónak, hogy végig olvasson egy ilyen hosszúságú dokumentumot. Mivel ilyen nagy hangsúlyt kap ez a fejezet, ezért fontos, hogy meggyőzőnek kell lennie és fel kell keltenie az érdeklődést az olvasóban. Feltétlenül szükséges szerepeltetni a vezető összefoglalóban:

- a piac bemutatását (milyen piaci esélyei vannak a termékeinknek/ szolgáltatásunknak)
- az üzleti ötletet (milyen szükségletet elégítünk ki)
- a vállalkozás bemutatását (termelési és szervezeti terv rövid, tömör összefoglalása)
- Finanszírozási helyzetre utaló adatokat (várható költségek, árbevétel, hiteligény, fedezeti pont stb.)

Az üzleti terv akkor éri el a kívánt hatását, ha az közérthető, megragadó, túlzásoktól mentes, áttekinthető, tömör és tényszerű, ebből adódóan felkelti az olvasó figyelmét. (Bernáth, 2008)

A vezetői összefoglaló elkészítésével ellenőrizhető, hogy a célok megvalósításának feltételei a leírtak szerint biztosított-e, a kockázatok mértéke nem haladja meg a vállalat határait és elegendő információt szolgáltat-e az olvasónak, hogy a terv elolvasását követően meghozza a kedvező döntést a vállalkozás számára. (Bernáth, 2008)

A vállalkozás bemutatása

A vállalkozás múltját, hátterét, történetét, alapításának körülményeit, a változásokat, illetve az átalakulásokat tartalmazza. Bemutatja a vállalkozás misszióját, tevékenysége jellegét és térbeli kiterjedését. A vállalat jövőbeli céljait meghatározza és a rövid-, közép és hosszú távú stratégiákat ismerteti. Ez a fejezet ad alkalmat arra, hogy a vállalkozó ismertesse mivel foglalkozik, milyen tevékenységet végez és mi az üzleti modellje. (Hágen-Kondorosi, 2017)

Ágazati, iparági elemzés

Ez a fejezet ismerteti a vállalkozásra ható tényezőket, valamint felméri a piaci helyzetet. Az iparág alatt a vállalkozás és piacok együttesét értjük. Az elemzés alapvető célja, hogy a vállalkozást be tudjuk illeszteni a nemzetgazdasági ágazatba, ahol ténylegesen működik, vagy majd működni fog. Az elkészítése során először utaljunk a világgazdaság majd a hazai gazdaság általános helyzetére. Az elemzésnek világosan szemléltetnie kell azt, hogy van piaci igény, kereslet a vállalat termékeire vagy szolgáltatására. Fontos szerepet játszik, hogy a vevőcsoportok azonosíthatóak legyenek, melyeknek ezek a javak hasznos lehet. Világosan ki kell tűnnie a fejezetből, hogy a vállalkozó nem csak érti, de képes megfelelni az igényeknek és ezek értékesítéséből nyereségesen is jön ki. Az előrejelzéseket érdemes 2-3 évre elkészíteni. **Az helyzetelemzés hármas vetületű:**

- makrogazdasági helyzet megvizsgálása (PEST elemzés)
- adott iparág versenyelemzése (Porter-féle elemzés)
- piaci helyzet elemzése (SWOT analízis)

A 4. ábra bemutatja vállalkozás környezetét 4 szintben. Az első szint a tág környezet, mely lehet gazdasági, politikai, ökológiai stb. Ezt követi az iparági környezet, melynek szereplői a beszállítók, a vásárlók és a versenytársak stb. Ahogy egyre közelebb haladunk elérkezünk a vállalkozás működési környezetéhez és végül a belső környezethez, amely a vállalat szűk/ belső környezetét foglalja magába. Mint például a pénzügyi struktúra. (Bernáth, 2008)



4. ábra: A vállalat környezete

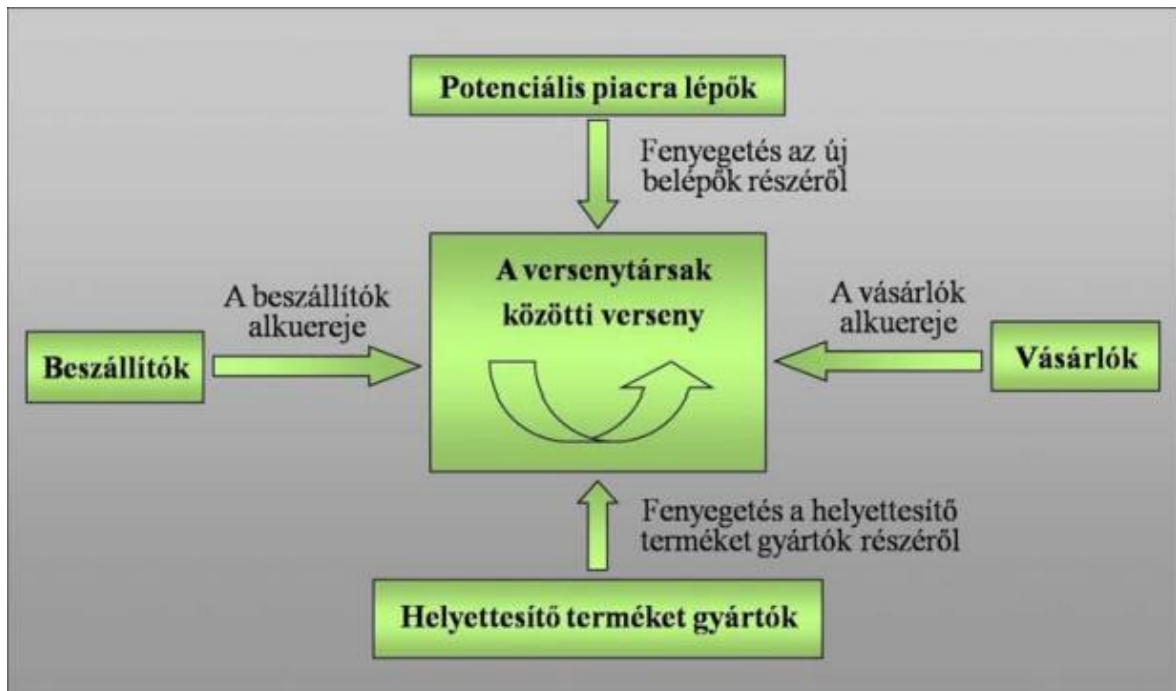
(Bernáth, 2008)

1) PEST elemzés

A vállalkozás tágabb környezetének, azaz a makrokörnyezet elemzésére alkalmazzuk. A vállalatnak alkalmazkodnia kell a külső környezethez, melyben működik. A környezet szintje nemcsak az adott iparági környezetet jelenti, hanem az egész makrogazdaságot. A módszer a nevét a politikai (**P**olicy), gazdasági (**E**conomy), társadalmi (**S**ociety) és technológiai (**T**echnolgy) tényezők vizsgálatának angol kezdőbetűiből kapta. Az üzleti tervben csak azokat a tényezőket kell vizsgálni, melyek tényleges befolyással vannak a vállalkozás működésére. A módszer kiterjesztett változata a PESTEL elemzés, amely az előzőn kívül a környezeti és jogi tényezőket is magába foglalja. (Bernáth, 2008)

2) Porter-féle elemzés

A Porter féle iparági verseny modell, másnéven „Öt erő” modell megmutatja az egy iparágon belül lévő vállalatokat, amelyek azonos fogyasztói igényt elégítenek ki termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal és hasonló beszállítókkal és vevőkkel rendelkeznek. Az iparág elemzésére az öt tényezős modellt használjuk, melynek 5 kiindulópontját az alábbi, 5. ábra mutatja:



5. ábra: Porter – féle iparági verseny modell

(Bernáth, 2008)

3) SWOT analízis

Az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) elemzésének az egyik legsűrűbben használt módszere a SWOT analízis. Ez az elemzés egy egyszerű módszer, melynek megtanulása nem igényel hosszabb időtartamot. Az elkészítése során az üzletágra, piaci területre és a termékekre kell fókuszálni. A 6. ábrán látható, hogy hogyan is kell elképzelni a SWOT analízist. (Bernáth, 2008)

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

6. ábra: SWOT (GyELV analízis)

(Bernáth, 2008)

Az elemzés végeredményeként egy képet kapunk, mely segíti az adott vállalkozás helyzetének kritikus értékelését. Nagyon fontos, hogy ne általánosságban gondolkodjunk az elkészítésénél, hanem inkább olyan tényeket soroljunk fel, amelyek valóban jelen vannak a vállalatnál (Például: csődeljárást csak akkor soroljunk a veszélyek közé, ha valóban fizetőképesség problémája van a cégünknek). Tehát a SWOT analízis elkészítése igazából csak a vállalkozásunk értékelése, jellemzése az említett 4 szempont alapján. Belső tényezők – erősség és gyengeség - mindig a vállalat belső adottságokat jelenti, míg a külső tényezők – lehetőségek és veszélyek – azok a tulajdonságok, melyek a vállalkozás környezetére hatással vannak. A későbbiekben ezeket a tényezőket át kell alakítani a vállalkozásnak konkrét célokká és tevékenységekké. (Hágen - Kondorosi, 2017)

A termék, illetve szolgáltatás bemutatása

A vállalkozás termékeit és szolgáltatásait bemutató fejezet. Az a célja, hogy a vállalkozó bemutassa milyen különlegességei vannak, mivel tűnik ki a versenytársai közül. Feltűnteti a gazdasági szempontokat. Az olvasót feltételezhetően nem fog annyira érdeklődni a technikai részletekben, így azt javasolt inkább a mellékletek közé tenni. A fejezetben az alábbi információkat érdemes még leírni és kifejteni:

- fizikai leírás
- felhasználhatóság és vonzerő
- érettségi és fejlődési szint

- referenciák
- szerviz, garancia, szavatosság
- kutatási és fejlesztési tevékenységek (jelenlegi és jövőbeli)

Csak nagy vonalakban és kevés részletekkel tanácsos ezt a fejezetet elkészíteni, mert másoknak nagy előnyt jelentene ezen információk részletessége.

Működési terv

Az üzleti tervben ez a fejezet alakulása többféle lehet, ugyanis attól függ, hogy milyen tevékenységet végez a vállalkozás. Nyilvánvalóan más lehet egy mezőgazdasági vállalkozás és egy kereskedelmi vállalat esetében a működési terv. Közös vonások azonban előfordulhatnak, attól függetlenül, hogy milyen tevékenysége van a cégeknek. Ezek a következők lehetnek:

- készletgazdálkodás
- anyagi folyamatok lebonyolítása (szállítók)
- raktározási módok és tárolási területek
- telephely ismertetése
- humán erőforrás
- információs rendszer
- költség szerkezet

Minden vállalkozás működéséhez szükségesek a kötelezően előírt engedélyek, melyeket a mellékletben lehet csatolni.

Marketing terv

A marketing terv felvázolja, hogy a vállalkozás hogyan fogja a termékeit vagy szolgáltatásait forgalmazni, hogyan alakítja ki azoknak az árakat és hogyan fog a vevőkkel kapcsolatot kialakítani. Ez a terv fejezet fontos szerepet játszik a vállalat sikerében, mert ha nem sikerül megfelelően kielégíteni a piaci igényeket, akkor a vállalkozásnak pénzügyi gondjai lesznek. Hiába van kitűnő terméke vagy szolgáltatása, ha nem sikerül megtalálnia a vevőhöz tartozó tökéletes csatornát. Ennek következtében a vállalatnak elegendő időt kell szánnia a marketing stratégiájának kidolgozására. A célpiac, a versenytársak és a fogyasztók megismerését követően készülhet el a stratégia. Célszerű a tervet időbeli bontásban

elkészíteni, amelyet az adott termék vagy szolgáltatás megkövetel. A megvalósítást követően a vállalat figyelemmel kíséri a piacot és ha szükséges akkor változtatásokat kell végezni. Létfontosságú, hogy a kielégítendő szükségleteket és a versenytársak marketing stratégiáját felügyeljük. (Domán et al., 2009)

A vállalkozás marketing szempontból a fogyasztó és a versenytárs között helyezkedik el, ezen szereplők befolyással vannak arra, hogy a vállalat milyen stratégiát kövessen. Mivel a vállalatnak a fő célja az, hogy a fogyasztói szükségleteket maximális módon elégítse ki, ezért elengedhetetlen, hogy a piacot szegmentálja és a piaci pozícióját meghatározza. Ezek fontosságát talán a legjobban Donald – Russel, 2008 szakirodalmában olvasható: „Mint a legtöbb elemzésnek, ennek semmi köze nincs a zseniális eszközökhöz, az etikátlan viselkedésnek. Éppen ellenkezőleg, a versengés minősége nagyban függ a befektetett erőfeszítésektől”

Ebben a tervfejezetben érdemes kiemelni a marketing-mixet, másnéven 4P rendszert. Az eszközök angol előnevezésének kezdőbetűiből származik.

- Product → Termékpolitika
- Price → Árpolitika
- Place → Étékesítési politika
- Promotion → Piacbefolyásolás

Több szakirodalom is megemlíti az 5P rendszert is, melyeknél ötödik elemként megjelenik a Personal Selling, azaz a személyes eladás. A marketingmix az operatív tevékenységekre történő leghatékonyabb lebontását segíti elő. Olyan rendszer, amely a vállalkozás marketingszemléletének érvényesülését szolgálja és a marketingtevékenység keretein belül felhasznált eszközök összességét foglalja magába. (Domán et al., 2009)

Vezetőség, szervezeti felépítés

Ez a fejezet akkor fontos különösen, ha az üzleti terv idegen tőke igénylését kéri, azaz befektetőkhez, hitelezőkhöz kerül. Ugyanis a pénzügyi szakértők végsősoron emberekbe fektetnek be ötletek helyett. Itt azokat a személyeket és szakmai ismereteiket kell ismertetni, amelyek kulcsfontosságú szerepet töltenek be a vállalkozás beindításában és működtetésében. Meg kell győznie arról az olvasót, hogy miért tűnik ki a versenytársai közül a vállalat. Ha az üzleti terv egy új befektető számára készül, aki tulajdonostárként kíván részt venni a vállalkozásban, akkor ezt a fejezetet nem érdemes használni. Ilyen esetben bőven

elég a jelenlegi tulajdonviszony ismertetése. Ebben a részben kell megállapítani a vállalkozás jogi formáját is. A szervezeti terv alapvetően két pillérre épül:

- szervezet jogi státusza (működés igazolása, gazdasági forma bemutatása)
- a szervezet struktúrája (szervezeti egységek közötti kapcsolatrendszer értékelése)

A szervezeti forma lehet funkcionális, divízionális, lineáris vagy akár mátrix típusú. A típus kiválasztása függ a vállalkozás méretétől, működési feltételeitől és környezetétől.

A szervezeti struktúra kialakításánál fontos szerepet játszik, hogy a stratégiai célokat a lehető leghatékonyabban és operatív szinten megvalósítsuk. A tervezés és végrehajtás közötti idő nagy jelentőséggel bír, mert ha túl sokára valósult meg a döntés, akkor könnyen válhat idejét múlttá és elvesztheti a racionalitását. (Bernáth, 2008)

Pénzügyi és finanszírozási terv

Sokan úgy vélekednek, hogy az üzleti terv igazából egy pénzügyi terv, azonban ez tévhit. A vállalkozásnak nélkülözhetetlen része a pénzügyeinek tisztázása, de azt is mutatnia kell világosan, hogy a pénzügyi előrejelzéseinek realitása az előtte lévő fejezetek tartalmát alapozza meg. A vállalatot a piaci igények kielégítése meg nem feltétlen teszi pénzügyileg életképpé. A finanszírozási tervnek tartalmaznia kell a pénzügyi előrejelzéseket mutatók, számítások és becslések alapján. Ezen felül kiegészülhet külső pénzforrások meghatározásával és felhasználásának leírásával, ha a vállalkozás azt igényelte. Ezek különösen akkor kerülnek előtérbe, ha hitelintézetek vagy befektetők számára készül az üzleti terv. (Hágen – Kondorosi, 2017)

A pénzügyi tervezés egyben vállalkozás megvalósulásának pénzügyi politikáját is jelenti. A vállalatok pénzügyi politikáját valamilyen kitűzött cél orientálja, ezért a finanszírozási terv lehet:

- vagyonorientált
- jövedelmezőségorientált
- árbevétel-orientált
- likviditásorientált

A pénzügy stratégiát 3 fő részre különíthető el:

1) Befektetési stratégia

A tőkekölségvetésének hosszú távú befektetési döntési stratégia. Olyan döntések sokaságát jelenti, amelyek a vállalkozás befektetett eszközeire hatást gyakorolnak

2) Finanszírozási stratégia

A vállalkozás a pénztőke szükségletének biztosítását megvalósítja, tehát a pénzeszköz költségvetését foglalja magába. Minél jobban optimalizálja és bővíti a vállalat a cash-flow-ját, annál hatékonyabban működik a finanszírozási stratégia.

3) Vállalatértékelésre

A vállalati érték meghatározása nagyon fontos, mert a vállalkozás vezetőjét két cél motiválja, az egyik a profitmaximalizálás, a másik pedig a vagyon gyarapodása. Számviteli szempontból a vállalat értéke megegyezik az összes eszköz és kötelezettség különbözetével. A tervezés, az elemzés és a kontrolling határozza meg a vállalat pénzügyi rendszerének működését. (Hágen – Kondorosi, 2017)

Az eredménykimutatás előrejelzését a mérlegből levezetve, a saját tőke változás után tudjuk kiszámolni. Ezzel a módszerrel azonban csak a végső eredményt kaphatjuk meg. A teljes és tényleges eredménykimutatást a bevételek és ráfordítások különbözetével, az adó és osztalék levonásával kiszámítható a vállalat eredménye.

Az eredménykimutatás egy olyan számviteli kimutatás, amely egy adott időszakban, pénzügyi évben tartalmazza a vállalkozás adózott eredményét. A kimutatás készülhet összköltség és forgalmi költség eljárással. (Brealy – Myers, 2005)

A mérleg előrejelzése szolgál az eszközök és források jövőbeni állományának változását jelzi. Minden esetben tartalmaznia kell a nyitómérleget és a várható zárómérlegeket. Új vállalkozás esetében a nyitó mérleg tervezett adatokat tartalmaz, míg működő vállalat esetében a tényleges nyitómérleget. Az előre jelzett mérleg összefüggésben van a jövedelemtervvel és a pénzforgalmi tervvel. (Bíró et al., 2001)

A pénzforgalmi kimutatás azokat a pénzmozgásokat veszi figyelembe, ahol a vállalkozás várhatóan pénzt fizet ki vagy pénzt kap. A cash-flow kimutatás tájékoztat a pénzeszközök képződéséről és felhasználásáról. Ismerteti, hogy a vállalat célokra (például: eszközök növelése) fordítja forrásait. (Brealey – Myers, 2005)

Fedezeti pont elemzés szükséges a helyes vezetői döntéshez. Ez esetén az árbevétel megegyezik az összköltséggel, tehát a bevétel éppen fedezi a kiadásokat. Ilyenkor a nyereség nulla. A pénzügyi tervben szükséges fedezeti minimumot tervezni, vagyis legyen egy minimális hozama a vállalkozásnak, annak érdekében, hogy ne legyen veszteséges. (Bíró et al., 2001)

A pénzügyi tervben használhatunk különböző pénzügyi mutatókat, melyek elemzésével a vállalati menedzsment információt kap a jövőbeni döntésekhez és segítséget nyújt a vállalkozás múltbeli, jelenbeli teljesítményének, pénzügyi pozíciójának értékeléséhez. Ezenfelül tervezési alapot nyújt és segíti a tulajdonosok döntésének meghozatalát. A mutatók elemzésével a hitelező (pl. a bank) információt kap a vállalkozás hitelképességéről és adósságviselő képességéről. Bíró et. al (2001) szakirodalma alapján a pénzügyi mutatókat több csoportra is oszthatjuk:

1. Vagyoni helyzet mutatói:

A mutatókkal azt vizsgáljuk, hogy egyes eszköz-, illetve forráselemek milyen arányt képviselnek az összes eszközhöz, illetve forráshoz viszonyítva, valamint más eszköz-, forráselemhez viszonyítva. (Pl.: Tőkeerősség, kötelezettségek aránya, Saját tőke növekedése, Tőkegyarapodás, Befektetési eszközök fedezete, Forgótőke aránya). Az adatokat a mérlegből vesszük.

2. Pénzügyi helyzet mutató:

A rövid távú fizetőképességet a likviditási mutatók mérik, míg a hosszú távút az adósságszolgáltató mutatók. (Pl.: Likviditási mutató, Likviditási gyorsráta) Valamint kifejezi, hogy a vállalkozás milyen mértékben adósodott el, mennyire kockázatos egy hitelező szemszögéből a vállalkozás, mekkora a vállalkozás pénzügyi kockázata. (Pl.: Eladósodottság foka, Idegen tőke aránya)

3. Jövedelmi helyzet mutatói:

A vállalkozás működésének eredményességét fejezi ki. A mérleg mellett szükség van az éves beszámoló eredménykimutatására is. A jövedelmezőséget az eredménykategóriák fejezik ki. Nehéz meghatározni, hogy mi tekinthető jó értéknek, hiszen számos tényező befolyásolja, mint a vállalkozás mérete, tevékenység jellege stb. (Ilyen mutatók pl.: Árbevétel arányos üzleti eredmény, Tőkearányos üzleti eredmény, ROE, ROA, ROI)

A mutatók képletei a 3. számú mellékletben található.

Kockázatelemzés

A mai világ gyorsasága, az állandó változása és a bizonytalansága fokozottan indokolja az előre tekintést a vállalkozások számára. Az üzleti terv alapja az átgondolt stratégia. Könnyebben tud alkalmazkodni a vállalat a környezeti változásokra, ha feltárja a kockázati tényezőket. Amennyiben ez megvalósul, akkor nem szenved el olyan mértékű veszteséget. Ezt a fejezet lényegében felkészülés a nem igazán várt, de esetleg bekövetkező jövőre.

A kockázati tényezők elemzése azt a célt szolgálja, hogy számszerűsítse a különböző kockázati változók hatását.

Bernáth (2008) alapján ezek a tényezők a következők lehetnek:

- Természeti tényező
- Tervezési hiba
- Szervezési hiba
- Műszaki jellegű hiba
- Üzemeltetési tényezők
- Piaci kockázatok
- Pénzügyi tényezők
- Igazgatási tényezők
- Politikai tényezők

Mellékletek

Az üzleti terv zárófejezete, ide sorolhatjuk a vállalkozás menedzsment tagjainak szakmai életrajzát, az esetleges technikai leírásokat és fotókat, a téziseinket, feltételezéseinket támogató grafikonokat, diagramokat, táblázatokat. Valamint a hatósági engedélyeket, tervrajzokat, műszaki leírásokat stb. Minden olyan dokumentum ide kerül, amelyeket a vállalkozás az üzleti tervet és a vállalkozás hiteles működését alátámasztja. (Hágen – Kondorosi, 2017)

2. Anyag és módszer

Az eddigi oldalakon keresztül megismerkedhettünk a tervezés fő ismérveivel, az üzleti terv fogalmával, funkciójával, általános jellemzőivel, a legjelentősebb részeivel és azzal, hogy miért és mikor is érdemes elkészíteni a dokumentumot. Azaz megismerhettük egészében az elméleti hátteret.

A szakdolgozatom célja, hogy ezt az irodalmi hátteret a gyakorlatban is hasznosítsam és adatokkal igazoljam, hogy a koncepció alkalmazva is működik, hiszen a mai világban elengedhetetlen az adatokon alapuló döntéshozatal. Elemzés nélkül minden csak feltételezés lenne. Az üzleti terv ezért szinte sorsdöntő is lehet egy vállalat számára.

Szemléltető példám egy fiktív családi vállalkozás üzleti terve, amely éppen megalakulása előtt van, így ezért is szükséges elkészíteni a dokumentációt, hiszen meg kell állapítani, hogy megéri-e belefogni egy ilyen kihívásba vagy sem. Ezért gondoltam arra, hogy megpróbálom konkrét számokkal igazolni, hogyan lesz sikeres a LÁNGOLDA Kft. Az üzleti terv részein fogok végig haladni sorban, kiemelve a legjelentősebb részeket.

Először röviden bemutatom a vállalkozást, majd elemzem az ágazatot, iparágat, amelyben a vállalat versenyezni kíván a piacon. Ezt követően bemutatom a fő termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket a sütőde kínál. Meg kell állapítani a helyes vezetői döntéshez szükséges fedezeti pontot, amikor a vállalat bevétele éppen fedezi a kiadásokat. Mi az a minimális mennyiség, amelyet el kell érnie. Utána ismertetem a működési tervet, majd a marketing tervet a versenytársak felmérésével és a 4P segítségével, valamint a sütőde szervezetének felépítésével.

Végül az üzleti terv, másik nevén a pénzügyi terv legfontosabb fejezetét tanulmányozom a három fő kimutatással, azaz a mérleggel, az eredménykimutatással és a cash-flow kimutatással. A későbbiekben az eredményeket különböző pénzügyi mutatókkal elemzem, hogy a vállalkozás adatai valóban azt igazolják, hogy működő- és fejlődőképes a jelenben és a jövőre nézve egyaránt.

2.1. Vezetői összefoglaló

A LÁNGOLDA Kft. Heves megyében, azon belül Lőrinci nevű településen fog folytatni kereskedelmi tevékenységet. A vállalkozás különböző lágykeltsztájú lepényeket, azaz lángost értékesít.

Elsődleges célja a vállalkozásnak a nyereséges üzleti tevékenység folytatása, rövid távon a befektetések megtérülése, hosszú távon pedig a minél magasabb profit realizálása. Annak érdekében, hogy ezek a remények megvalósulhassanak, kizárólag minőségi alapanyagokból előállított termékeket értékesítünk, továbbá a személyzet is úgy alakult ki, hogy a hozzánk betérő vendégek biztosan elégedetten távozzanak. A sütőde elhelyezkedését, tekintve, hogy igazán sok ember megfordul ezen a területen képes biztosítani a vállalkozás forgalmát.

A vállalkozás rövid távú céljai:

- A piacon való stabilitás.
- Az éves árbevétel maximalizálása.
- A sütőde megismertetése és a vendégkör kialakítása.
- A befektetésre szánt összeg megtérülése.

A hosszú távú célok:

- Nyereség szerzése.
- A forgalom, az érdeklődés fenntartása, illetve növelése.
- Rendezvényeken való részvétel.
- Terjeszkedés, bővülés.

A LÁNGOLDA Kft-nek kettő tulajdonosa van, akik 50%-os tulajdoni hányaddal vesznek részt a vállalkozásban. Az alapító okiratban pontosan rögzítésre és részletezésre került a tulajdonosokra vonatkozó munkavégzés, illetve az ügyvezetői feladatok ellátása is.

Arra törekszünk, hogy elkerüljük az idegen tőke befolyását a vállalkozásunkban, amire manapság csak nagyon kevés vállalkozásnak van lehetősége. A sütőde jövőbeni tervei között szerepel a fejlesztés, és bővítés, de ezeket megpróbáljuk minél nagyobb saját erőből elvégezni és csak minimális hitelt felvenni.

2.2. A vállalkozás bemutatása

A vállalkozás 2023. szeptember 1-jén LÁNGOLDA Kft. néven kerülne megalapításra. Ez egy családi vállalkozás. A cégnek a neve magába foglalja, hogy a magyar konyha hagyományos, lágykelttésztájú lepényéről van szó, azaz a lángosról. Az utcai árusok talán egyik legjellegzetesebb terméke. A magyaros gasztrocsoda egy időben csak a nyár terméke volt. Változnak az idők, ahogy az emberek igényei is. Manapság már nem kell évszakhoz kötni e finomságot, ezért is gondoltuk, hogy a piaci sokadalom igényt tartana rá.

A vállalkozás korlátolt felelősségű társaságként működik, e társasági forma jogi személyiséggel rendelkezik és az alaptőke erejéig tartozik felelősséggel. A Kft. indításához előzetesen kalkulált 3 millió forint indulótőke az OTP Bank Nyrt. által vezetett pénzforgalmi folyószámlán áll rendelkezésre.

A LÁNGOLDA Kft. két tulajdonossal rendelkezik:

- Az egyik tulajdonos egyben a cég fő ügyvezető igazgatója és könyvelője Válóczy Izabella, aki 3021 Lőrinci, Rózsa utca 74. szám alatt lakik. Elérhetősége: +36(30)675-6574. Részt vesz a termékek értékesítésénél és kiszolgálásánál is.
- A másik tulajdonos Válóczy Józsefné, aki 15 éves munkatapasztalattal rendelkezik, a termék elkészítésének kivitelezését végzi.

A sütőde vendégül tud látni minden korosztályt. Többféle lángoskínálattal rendelkezik mindenféle különlegességgel tarkítva. Elsősorban a helyi lakosság kiszolgálása a cél, de az átmenő közlekedés sem lenne akadály, ugyanis nagy a forgalom a telephely környékén és közel van a 21-es számú autópálya is.

Cégünk egyféle nyitvatartással működik évszaktól függetlenül. Hétfőtől szombatig reggel 6 órától délután 14 óráig tart nyitva. Vasárnap a sütőde zárva tart.

A LÁNGOLDA Kft. logója saját és egyedi tervezésű, melyet az üzleti terv borítója szemléltet (1. számú melléklet). A vállalkozással kapcsolatos összefoglaló azonosító adatok a 2. számú mellékletben található.

2.3. Ágazati, iparági elemzés

Egy üzleti terv készítése és egy vállalkozás bevezetése során elengedhetetlen az iparágának vizsgálata, amiben a vállalkozás működni fog, versenyezni kíván a piacon.

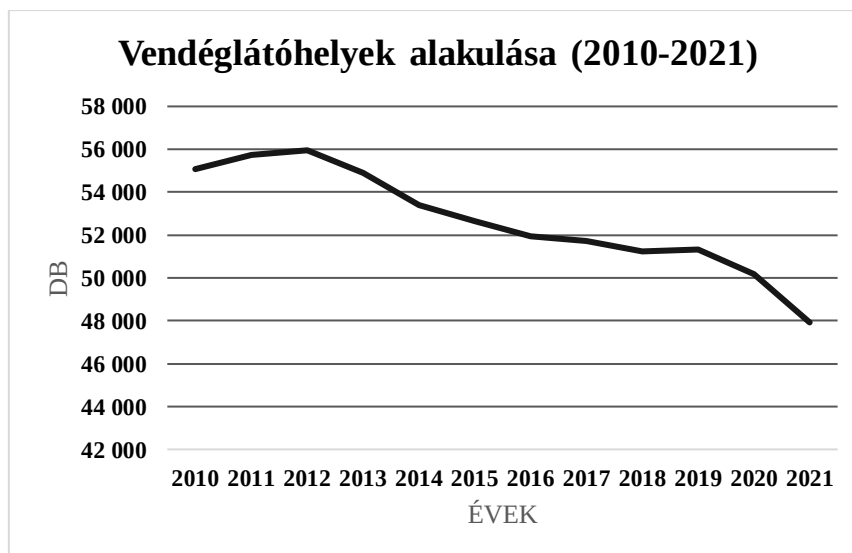
Magyarországon a kereskedelmi vendéglátás az utóbbi időben folyamatos csökkenési tendenciát mutat a KSH által közzétett adatok alapján, amely az 1. táblázatban szemlélhető.

1. táblázat: A vendéglátóhelyek alakulása 2010 és 2021 között

Év	Étterem, büfé	Cukrászda	Italüzlet és zenés szórakozóhely	Kereskedelmi vendéglátó- hely összesen	Munkahelyi, rendezvényi, közétkeztetést végző vendéglátóhely	Vendéglátó- helyek összesen
2010	24 709	3 312	21 511	49 532	5 533	55 065
2011	25 245	3 283	21 529	50 057	5 673	55 730
2012	25 929	3 362	21 033	50 324	5 629	55 953
2013	25 711	3 431	20 253	49 395	5 521	54 916
2014	25 344	3 508	19 065	47 917	5 469	53 386
2015	25 278	3 654	18 199	47 131	5 536	52 667
2016	25 075	3 785	17 467	46 327	5 627	51 954
2017	24 996	3 870	16 886	45 752	5 988	51 740
2018	24 996	3 904	16 230	45 130	6 125	51 255
2019	25 325	4 013	15 688	45 026	6 303	51 329
2020	25 065	4 037	14 659	43 761	6 429	50 190
2021	23 792	4 016	13 385	41 193	6 731	47 924

(Saját készítés a KSH adatai alapján)

A Központi Statisztikai Hivatal 2017-es adatai alapján megközelítőleg 52 ezer vendéglátóhely üzemelt az országban. A sütődéknek egyre több nehézséggel kell megküzdeniük a szakemberhiány, alapanyag használat miatt. Az új versenytársak jobban részesei tudnak lenni a fogyasztók életének. A vendéglátóhelyek eladási forgalma a 2000-es évektől növekedett egészen 2020-ig mikor egy járvány haladt végig az egész világon, amely jelentős változást hozott magával. Sok olyan ágazat szorult háttérbe, amely személyes kontaktust igényelt. A vendéglátóhelyiségeknek be kellett zárniuk, nem fogadhattak vendégeket, így csak a kiszállítás lehetett opció. Azonban az elhúzódó korlátozások miatt negatívan befolyásolta a gazdaságot. Ebben a helyzetben nem tudott mind működőképes maradni, ez látható a 7. ábrán is.



7. ábra: A vendéglátóhelyek alakulása 2010 és 2021 között

(Saját készítés a KSH adatai alapján)

Egyre inkább elterjedtek a kész ételek vásárlása. A XXI. században inkább a kényelemre törekednek az emberek. Ebből kifolyólag megveszik sűrűbben a kész ételeket, mintsem előkészítsék ők maguknak, még akkor is, ha az többbe kerül, mintha otthon előállítanák.

Fogyasztói oldalról a gazdasági világválság, az új trendek miatt megváltoztak az étkezési szokások. A tradicionális ételek, a lángos viszont az 1990-es évek sikertörténetét élheti újra napjainkban. Az emberek a termékekre szinte mindig tartanak keresletet, miszerint a nehézségek ellenére, ha van jövedelmük, ha nincs mindig vásárolnak maguknak.

A mai folyamatosan változó világban újabb és újabb trendek alakulnak ki, melyek hatással vannak sütődénkre, így ehhez alkalmazkodnunk kell. A megfelelő minőség megtartásához szükséges időnként a bővítő beruházások kivitelezése, valamint az elavult gépek selejtezése és cseréje, illetve meglévő termékeink skálájának kiszélesítése.

Megfelelő marketing-eszközökkel növelhetjük a keresletet, felkelthetjük az érdeklődését azoknak az embereknek, akik még nem tudnak a hely létezéséről, ezáltal szignifikáns keresletet képezve. A hatékony marketingnek köszönhetően ez a kereslet a mi kínálatunkkal fog majd találkozni a piacon. Vállalkozásunk hosszú távú célként keresi azokat a lehetőségeket, bevételi forrásokat, melyek biztosítják fennmaradását, előre jutását. Céljaink között szerepel, hogy minél szélesebb piaci szegmens számára kedvező feltételeket biztosítsunk.

2.4. A termék, illetve szolgáltatás bemutatása

A lángosok jó minőségű alapanyagokból készülnek, hogy kifogásolhatatlanok legyenek a vevő számára. Választékunk széles, a hagyományostól a mai elvárásokig terjed. Minden hónapban lesz egy különleges ajánlatunk. A lángosokon kívül ásványvizet, rostos és buborékos üdítőt, valamint meleg teát is árúsítunk.

TERMÉKEINK:

- **Lángosok**

- Sima..... 900 Ft
- Töltött
 - sonkás..... 980 Ft
 - sajtos-sonkás1 100 Ft
 - virslis..... 980 Ft
 - virslis-sajtos1 000 Ft
 - csülkös.....1 100 Ft
 - bolognais1 200 Ft
 - baconos.....1 200 Ft
- Feltétes
 - sajtos 980 Ft
 - tejfölös..... 950 Ft
 - sajtos-tejfölös1 000 Ft
 - ketchupos..... 950 Ft
 - lekváros1 000 Ft
 - nutellás1 100 Ft

- **Italok**

- Víz
 - szénsavmentes (500 ml) 250 Ft
 - szénsavas (500 ml) 250 Ft
- Üdítő
 - rostos (330 ml) 350 Ft
 - buborékos (330 ml) 350 Ft
- Meleg tea 200 Ft

Kiváló felszereltségű sütődénk mellett, nagy hangsúlyt helyeznénk a belső dizájn kialakítására, hogy annak hangulata meleg, vonzó, kellemes és modern, de mégis otthonos érzést váltson ki vendégeinkből. Terveink között szerepel hosszabb távra nézve a fejlesztés, amit a kezdeti nehézségek leküzdése után a bevételek egy részéből finanszíroznánk és újabb vevői igényeket kielégítő beruházásokra fordítanánk.

FEDEZETI PONT

A fedezeti pont kiszámítása minden vállalkozás számára elengedhetetlen, hiszen ebből lehet tudni, hogy mi az a minimális mennyiség, amelyet a vállalatnak értékesíteni kell ahhoz, hogy a költségeit fedezni tudja. Tehát amikor az árbevétel éppen egyenlő a teljes költséggel. Számtalan mód van a kiszámítására és mi a következő szerint jártunk el:

Eladási ár: **900 Ft/db**

Alapanyag ára: **180 Ft/db**

1 lángos gyártásának munkaerő költsége 1 termékre vetítve: **220 Ft/db**

A nyereség darabonként így: $900\text{Ft/db} - (180\text{Ft/db} + 220\text{ Ft/db}) = 500\text{Ft/db}$

Bruttó árrés: $500\text{ Ft/db} / 900\text{ Ft/db} = 55\%$

Fix költségek:

- Bérleti díj: 120 000 Ft/hó
- Munkabér: 1 011 000 Ft/hó
- Rezszi: 38 000 Ft/hó
- Egyéb: 6 000 Ft/hó

Összesen: **1 175 000 Ft/hó**

$\frac{1\,175\,000\text{ Ft/év}}{55\%} / 900\text{Ft/db} = 2\,373\text{ db/hó} \rightarrow$ ami közel **100 db** lángost jelent naponta.

Összesen 100 db lángost kell elkészítenünk naponta, hogy fedezzék a fix költségeinket.

2.5. Működési terv

A működés helyszíne Lőrinci, azon belül Kossuth tér 3. számú épülete, ami nem a vállalkozás tulajdonát képezi, hanem bérleti szerződéssel használ.

Az üzemeléshez szükséges engedélyek:

- Működési engedély
- NÉBIH engedély
- Katasztrófavédelmi Hatósági engedély
- ÁNTSZ
- HACCP

A sütőde a működési engedélyt megkapta az önkormányzattól, aki, mint koordinációért felelős szerv értesítette a szükséges szakszervezeteket. A NÉBIH előírásainak eleget téve szabványok, előírások betartásával lett kialakítva a létesítmény. A tűz és érintésvédelemi engedélyt megkaptuk. Az ÁNTSZ megfelelőnek találta a tisztításhoz használt vegyszerek kémiai kockázatbecslését.

Mint minden élelmiszerrel foglalkozó kereskedelmi részlegnek, így nekünk is rendelkezniünk kell érvényes HACCP engedéllyel és az ahhoz szükséges szabályok gyakorlatban való alkalmazásával. A vállalkozásunk kézikönyvének elkészítésénél megpróbálunk minden felmerülő élelmiszer biztonsági és higiéniai előírást betartani. A cél elkerülni az előállított termékünk fogyasztása utáni bármilyen megbetegedést.

A sütőde kialakítása:

- sütődei helység,
- személyzeti mosdó,
- vendégtér,
- raktár

A sütődében található berendezések (szakosított sütők, hűtők, rozsdamentes tepsik, asztalok és egyéb eszközök) megfelelnek az előírásoknak, könnyen tisztíthatóak. A sütőde részét képezi az előkészítő részleg is, valamint egy kis raktár helység, ahol az alapanyagokat tároljuk. Továbbá egy mosogató, ahol az előkészítés során használt eszközök nem érintkeznek az értékesítésben használtakkal.

A sütőde részlegénél található a gazdasági bejárat, ami lehetővé teszi a termelői folyamatok és a beszerzés párhuzamos működését.

A vendégtérben 6 fő tud helyben fogyasztani egyszerre, ezenkívül 4 embert tudunk kiszolgálásra befogadni. A vállalkozás működésében a tulajdonosok részt vesznek, az ő munkájuknak biztosít helyszínt az iroda.

A vállalkozás környékén rengeteg ember fordul meg (iskolások és átutazók), ezért elmondható, hogy igazán forgalmas helyen van a vállalkozás. Célszegmensünknek elsősorban őket, illetve az erőműi, selypi, zagyvaszántói, petőfibányai és apci, hatvani lakosságot tartjuk. Hosszú távon környezetünkől távolabb eső egyének megszerzése a cél.

A környéken a sütődénk biztosít egyedül olyan helyet, ahol gyorsan, precízen, trendi lángoshoz juttatja a vendégeket, korosztályt nem válogatva.

Vállalkozásunk sikere a benne dolgozó személyektől függ. A termelési folyamatban alkalmazott dolgozó, Válóczy Józsefné lesz, mint lángossütő. A kiszolgáló és értékesítő Válóczy Izabella. A beszerzés elengedhetetlenül szükséges a sütőde működéséhez. Erről a tulajdonosok gondoskodnak, így nem kell külső beszállítót alkalmazni. A saját tulajdonukban lévő haszongépjárművel történik a beszerzés. A munkaidő hétfőtől szombatig reggel 5:30-tól délután 14:00-ig tart. A kapott borravalót külön gyűjtjük és a munkanap végén kiosztásra kerül.

NYITVATARTÁSI IDŐ:

2. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. nyitvatartási ideje

HÉTFŐ	6:00 – 14:00
KEDD	6:00 – 14:00
SZERDA	6:00 – 14:00
CSÜTÖRTÖK	6:00 – 14:00
PÉNTEK	6:00 – 14:00
SZOMBAT	6:00 – 14:00
VASÁRNAP	SZÜNNAP

(Saját készítés)

2.6. Marketing terv

A vállalkozás helyzetét tekintve célunk, hogy a térségben fennálló hiányzó szolgáltatás szerepét betöltve nyereséget érjünk el. Az igényeket egyre magasabban kielégítve.

Marketingünket tekintve az elején jóval, magasabb hangsúlyt fektetünk rá. Több területen próbáljuk megismertetni magunkat. Majd később is folytatjuk ezt a tevékenységet talán kisebb mértékben. Először egy biztos vevőkör kialakítása, megtartása a cél. Későbbiekben ennek a bővítése lesz a feladatunk.

VERSENYTÁRSÁK ELEMZÉSE:

- Lángos és halsütő büfé, Hatvan
Viszonylag távol helyezkedik el tőlünk, a strandnál található. Kifogásolható minőség. Szezonális nyitvatartási idő. Jó arculat jellemző rá.
- Lángos és pecsenyesütő, Hatvan
15 km-re található tőlünk, a piacnál található. Kiváló arculat jellemző rá.
- Not my Monkey Lángos & Burger, Hatvan
A főtéren helyezkedik el, aránylag távol tőlünk. Újonnan nyitott vendéglátó, de többnyire a hamburgerekre specializálódik. Drága.
- Lángossütő, Gyöngyös
Távol helyezkedik el tőlünk, a piacon található. Elég népszerű. Aki eljut a városba általában betér ide. Magas az ár, változó minőségű kiszolgálás., korlátozott ismertség, megfelelő helyszín, rossz arculat.

Továbbá megtalálható több lángosos Budapesten és Egerben is, de azok jelen esetünkben nem mérvadóak, hiszen messze helyezkednek el tőlünk és viszonylag drágábbak is a termékek.

A szervezői munka az, ami összehangolja és egy egységgé teszi a marketing tevékenységet. Figyelemmel kell kísérni, hogy az egyes hirdetések, reklámok, akciók mennyivel járultak hozzá az üzlet forgalmának fellendítéséhez. Fontos a marketing tevékenység felügyelése. Oda kell figyelni a vendégek véleményeire, esetleg reklamációira. Érdeemes megtudni, hogy a vásárlók honnan értesültek sütödéről.

Marketingstratégia kialakításáról a következő pontokban lehet majd informálódni.

2.6.1. Termékpolitika

Igyekszünk széleskörű minőségi választékot biztosítani. Vásárlóink termeinkkel szemben elvárásokat támasztanak, ezek kapcsolódnak a minőséghez, kiszolgáláshoz, hangulathoz, megjelenéshez. Nem szabad, hogy akár egy negatív tapasztalat is legyen, hiszen akkor nem fognak nálunk vásárolni többet.

2.6.2. Árpolitika

Az árak kialakításánál a versenytársak árait is figyelembe kell venni. Mivel egy induló vállalkozás vagyunk a bevezetés időszakában a konkurensnél alacsonyabb áron fogunk dolgozni, ezzel is vonzóbbá válva a vásárlók körében. A legkedvezőbb ára a hatvani konkurenciánknak van, így ehhez kell leginkább igazodnunk. A többiek nem mérvadóak.

2.6.3. Értékesítési csatorna

Szolgáltatást nyújtunk. Nincs közvetett szereplő az értékesítés során. A termékünk közvetlenül kerül a fogyasztóhoz. Az üzlet barátságos, nyugodt hangulatúnak lett tervezve. A belső dizájn is így lett kialakítva.

2.6.4. Marketingkommunikáció

A közösségi oldalakon jelen vagyunk facebook, Instagram, Snapchat és TikTok elérhetőségeinkkel. Fotókkal hívjuk fel magunkra a figyelmet a lángosokról, elégedett vásárlókról. Szórólapokat terjesztünk. Újságokban hirdetjük magunkat. Saját logónk van. Van külön weboldalunk is: www.langolda.hu néven.

Üzleten belüli belső marketing lehet, hogy a vásárlóknak lehetőségük van leírni véleményüket egy falíújságra, melyen a vállalkozásunk logója található, vagy üzenhetnek egymásnak is.

Létfontosságú az udvarias, kedves kiszolgálás, ugyanis meghatározza az üzlet hangulatát és arculatát. Mindemellett fontos még a kommunikációkészség, na meg a türelem.

2.7. Vezetőség, szervezeti felépítés

Az üzleti terv egyik legfontosabb része a szervezeti terv. Itt azokat a személyeket és szakmai ismereteiket kell leírni, akik kulcsfontosságú szerepet töltenek be a vállalkozás beindításban és működtetésében. Ebben a részben kell megállapítani a vállalkozás jogi formáját is.

A LÁNGOLDA Kft. megalakulásának várható időpontja 2023. szeptember 1. A sütőde székhelyének és telephelyének címe 3021 Lőrinci, Kossuth tér 3. A vállalkozás alapítás egyik fő lépése a társasági szerződés kötése. A társasági szerződésnek vannak alaki és tartalmi követelményei. Alaki követelmények közé tartozik a szerződés írásba foglalása, valamennyi tag aláírása, ügyvéd vagy közjegyző általi ellenjegyzés és mellékletek. Tartalmi követelményei a társaság neve, székhelye, tagok és lakcímük, tevékenységi kör, társasági vagyon mértéke, rendelkezésre bocsátás módja és ideje, cégjegyzés módja, vezetők és tisztségviselők neve és lakcíme, pénzbeli és nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás megoszlása.

Vállalkozásunk jogi formája Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.). Úgy döntöttünk ilyen vállalkozási formát érdemes választani. Minimális törzstőkéje 3 000 000 Ft, amely a rendelkezésünkre áll, tehát nem kell felvennünk hitelt. A sütődét az induláshoz szükséges jegyzett tőkével alapítottuk meg.

A cégnek 2 tulajdonosa van Válóczy Izabella és Válóczy Józsefné. A vállalkozást ketten alapítottuk, a tulajdoni hányad 50-50%-ra oszlik. A sütőde ötletét Válóczy Izabella találta ki. De az elsődleges döntéshozatal nem csak az ő kezében van, de minden építő jellegű ötletet meghallgatunk és mérlegelünk. Az alapelvünk az *egyenlőség*.

A vezetői feladatokat főleg Válóczy Izabella intézi, ő fogja ellátni konzultációk után. Korábban könyvelői munkakörben dolgozott. Tanulmányai és korábbi munkája során sok tapasztalatot szerzett, melyeket saját vállalkozása működtetése során tudna hasznosítani. Pénzügy-számviteli végzettségéből kifolyólag van rálátása a könyvelési folyamatokra és logisztikai tanulmányai hozzá segítenek a raktározás és tárolás helyes megvalósításához. Mivel ő a sütőde fő ügyvezetője, így felel a cég problémamentes és eredményes működésért. A vállalkozás könyvelését is ő intézi.

Válóczy Józsefné 11 éves munkatapasztalattal rendelkezik lángossütő korszakából, így ő felel a minőségi, finom termékeink elkészítéséért. Az évek alatt kitapasztalta, mely recept a tökéletes, amelyet le is védettünk.

2.8. Pénzügyi terv

Az üzleti tervnek ebben a részében fogom elemezni a sütőde tervezett pénzügyi teljesítményét, előrejelzéseit. Az előrejelzéseket időközönként vizsgálni kell, és ha szükséges akkor el kell végezni a módosításokat. Ebben a részben határozom meg, hogy a vállalkozás működéséhez mennyi tőkére van szükség, valamint mennyi lesz a várható költség és bevétel. Ezek az eredmények alapján meg tudom becsülni, hogy gazdaságos-e a megvalósítás. Arra törekszünk, hogy elkerüljük az idegen tőke befolyását a vállalkozásban, amire manapság csak nagyon kevés vállalkozásnak van lehetősége. A sütőde jövőbeni tervei között szerepel a fejlesztés, bővülés, de ezeket megpróbáljuk minél nagyobb saját erőből elvégezni és csak minimális hitelt felvenni.

A vállalkozás beindításához körülbelül 3 000 000 Ft induló tőkére van szükségünk, mely a kezdeti indulási nehézségeket és költségeket is fedezte. Mivel rendelkezünk ezzel a pénzüsszeggel, így a sikeres beinduláshoz, működtetéshez, nem kell kölcsönért folyamodnunk.

Fix költségek, melyek minden hónapban, forgalomtól függetlenül megjelennek: rezsi költség, munkabér kifizetés, a rádiós jogdíj. Változó költségek, azok a költségek, amelyek a forgalommal arányosan változnak: árubeszerezés. Számításba kell vennünk minden olyan költséget is, amivel egy induló vállalkozásnak számításba kell venni, mint a teljes ügyvédi díjat és adminisztrációs díjat

A vállalkozás a beruházás minden fontos részét ütemszerűen valósítja meg. A sütőde elindításához szükséges munkálatok jelenleg folyamatban vannak. Megvételre kerülnek az új sütők, a mosogató, a székek, az asztalok, a pénztárgép és az egyéb dekorációs eszközök is folyamatosan készülnek. A beruházás értéke, a tárgyi eszközök és az átalakítás összesen 873 500 Ft, melyből a sok kis értékű eszközeinket költségként ki is vezetjük.

Nagy segítségünkre szolgált végig, hogy a telephelyen korábban hasonló kereskedelmi tevékenység folytatódott, így nem kellett teljesen átalakítani magát az egész épületet és vannak alapvető eszközök, melyeket a helységgel együtt bérelünk.

Alábbi két táblázat foglalja össze a LÁNGOLDA Kft. 2023. évi tervezett mérlegét, amely a következő időszakot foglalja magába: 2023. szeptember 01 – 2023. december 31. A 3. táblázat mutatja a mérleg aktíváinak értékeit és a 4. számú táblázatban szemléltethető a vállalkozás passzíváinak értékei.

3. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. 2023. évi tervezett záró mérlege (AKTÍVÁK)

Az adatok eFt-ban

ESZKÖZÖK		
A	BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	673
I.	Immateriális javak	0
II.	Tárgyi eszközök	673
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0
B	FORGÓESZKÖZÖK	3 234
I.	Készletek	367
II.	Követelések	0
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	2 867
C	AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0
ESZKÖZÖK (AKTIVÁK) ÖSSZESEN		3 907

(Saját készítés)

4. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. 2023. évi tervezett záró mérlege (PASSZÍVÁK)

Az adatok eFt-ban

FORRÁSOK		
D	SAJÁT TŐKE	3 491
I.	Jegyzett tőke	3 000
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	0
V.	Lekötött tartalék	0
VI.	Értékelési tartalék	0
VII.	Adózott eredmény	491
E	CÉLTARTALÉKOK	0
F	KÖTELEZETTSÉGEK	416
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	416
G	PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN		3 907

(Saját készítés)

A tervezett mérlegből elkészítettük a vállalkozás tervezett eredménykimutatását is, ezenfelül igyekeztünk előre jelezni az azt következő 2 évet is benne. Ezt a kimutatást az 5. táblázat ábrázolja.

5. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. tervezett és előre jelzett eredménykimutatása

Az adatok eFt-ban				
Sorszám	Megnevezés	2023	2024	2025
I.	Értékesítés nettó árbevétele	5 355	12 852	14 137
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	0	0	0
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	1 663	5 852	6 211
V.	Személyi jellegű ráfordítások	3 051	3 204	3 363
VI.	Értékcsökkenési leírás	89	89	123
VII.	Egyéb ráfordítások	0	0	0
A	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	552	3 707	4 440
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	12	25	28
B	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-12	-25	-28
C	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	540	3 682	4 412
X.	Adófizetési kötelezettség (9%)	49	331	397
D	ADÓZOTT EREDMÉNY	491	3 351	4 015

(Saját készítés)

A vállalkozásban az első években nem kerül az osztalék kifizetésre, 100%-ban visszaforgatjuk a tőkét. A későbbi években, mikor már megalakult a törzsvásárlók köre és magabiztosan érezzük, hogy a LÁNGOLDA Kft. nagy sikert arat, akkor újra fontolóra vesszük a kérdést, de egyelőre így gondolkodunk.

CASH-FLOW

A LÁNGOLDA Kft-nek a Cash-flow kimutatása is elkészült, amelyet a 6. táblázat szemlélteti. Az elkészítésénél a 2023 év tervezett nyitó és a 2023 év tervezett záró mérlegét vettük figyelembe. A táblázatról leolvasható, hogy 133 ezer forint differencia realizálódott a pénzeszközökben.

6. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. tervezett Cash Flow kimutatása

Az adatok eFt-ban

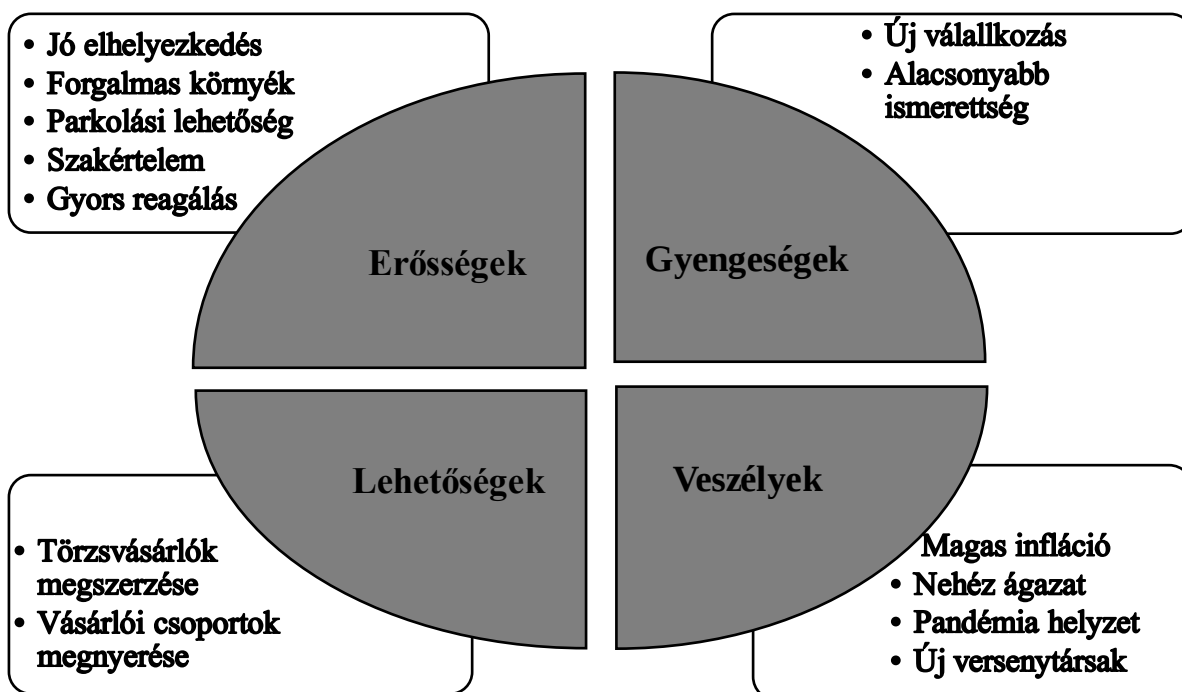
CASH FLOW KIMUTATÁS		2023
(Működési cash-flow)		
1a.	Adózás előtti eredmény	540
	<i>ebből: működésre kapott, pénzügyileg rendezett támogatás</i>	0
1b.	Korrekciók az adózás előtti eredményben	0
1.	Korrigált adózás előtti eredmény (1a+1b)	540
2.	Elszámolt amortizáció	89
3.	Elszámolt értékvesztés és visszaírás	0
4.	Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	0
5.	Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	0
6.	Szállítói kötelezettség változása	0
7.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	416
8.	Passzív időbeli elhatárolások változása	0
9.	Vevőkövetelés változása	0
10.	Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása	-367
11.	Aktív időbeli elhatárolások változása	0
12.	Fizetett adó (nyereség után)	-49
13.	Fizetett osztalék, részesedés	0
I. MŰKÖDÉSI CASH-FLOW		629
(Befektetési cash-flow)		
14.	Befektetett eszközök beszerzése	-762
15.	Befektetett eszközök eladása	0
16.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása	0
17.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek	0
18.	Kapott osztalék, részesedés	0
II. BEFEKTETÉSI CASH-FLOW		-762
(Finanszírozási cash flow)		
19.	Részvénykibocsátás, tőkebevonás (tőkeemelés) bevétele	0
20.	Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele	0
21.	Hitel és kölcsön felvétele	0
22.	Véglegesen kapott pénzeszköz	0
23.	Részvénybevonás, tőke kivonás (tőkeleszállítás)	0
24.	Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése	0
25.	Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése	0
26.	Véglegesen átadott pénzeszköz	0
III. FINANSZÍROZÁSI CASH-FLOW		0
IV. PÉNZESZKÖZÖK VÁLTOZÁSA (I.+II.+III. sorok)		-133
27.	Devizás pénzeszközök ártértékelése	0
V. PÉNZESZKÖZÖK MÉRLEG SZERINTI VÁLTOZÁSA (IV+27.sorok)		
	<i>Nyitó pénzeszköz állomány</i>	3 000
	<i>Záró pénzeszköz állomány (kölcsön is)</i>	2 867

(Saját készítés)

2.9. Kockázatelemzés

Sok erőssége van a vállalatnak, mely által hosszú távon is versenyképes maradhat. A lehetőségeinket is ki szeretnénk használni maximálisan, hogy minél kedvezőbb helyet foglaljunk el a piacon és minél rugalmasabban tudjunk reagálni a piaci változásokra. Reményeink szerint a minőségi felszereltséggel és megújuló akciós árainkkal, alkalmazottak kedvességével, a hely hangulatával és kiemelkedő marketing tevékenységünkkel elnyerhetjük az emberek tetszését.

SWOT elemzéssel feltérképeztem a sütőde életképességét megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak. Az 8. ábrában van összefoglalva a sütőde kockázatelemzése.



8. ábra: A LÁNGOLDA Kft. SWOT elemzése

(Saját készítés)

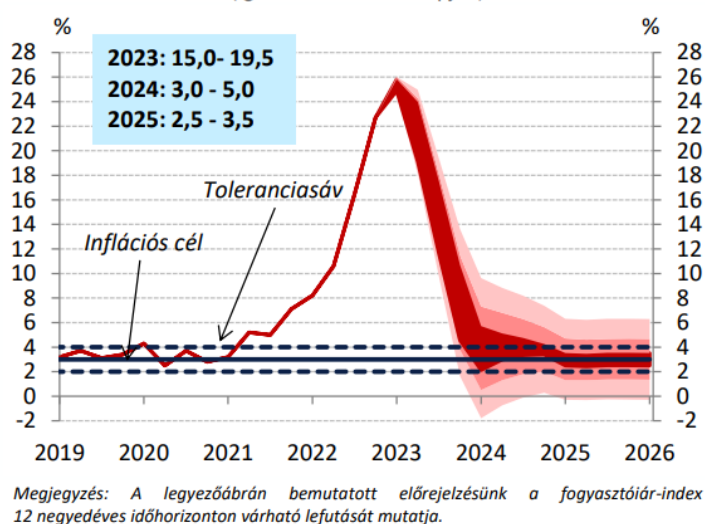
A sütőde **erősségei** közé tartozik ezenfelül: kellemes munkahelyi légkör, vásárlók jó véleménye, kiváló kiszolgálás, rugalmasság, valós szükségletekre építés, gyors reagálás a vevők igényeire és problémáira, gyakori piacfelmérés az aktuális kínálat miatt, megbízhatóság, kiváló minőségű szolgáltatás. A vállalkozás főbb **gyengesége**, hogy új bolt révén még nem vagyunk mindenhol ismertek és idő kell míg az árbevétel kialakul. A **lehetőségeknél** igyekszünk azokat az adottságokat kihasználni, amelyek megerősítik a vállalkozásunkat.

A **fenyegetések, veszélyek** külső tényezők, olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem lehet befolyásolni, és csökkentik a sikeresség esélyét és kockázatot jelentenek. A sütőde veszélyei: vásárlói igények és szokások változása, vásárlók számának csökkenése, új versenytársak megjelenése. Ezenfelül sajnálatos módon veszélyként lehet jelen a jelenlegi háborús helyzet, a világjárvány okozta pandémia újbóli felendülése és az ezekhez kapcsolódó infláció növekedése, amellyel vállalkozásunk folyamatosan találkozunk.

A Magyar Nemzeti Bank által elkészített infláció előrejelzés alapján igyekszünk bizakodóak lenni, hogy valóban alacsonyabb áremelkedés várható a következő évek során.

	2022	2023	2024	2025
Infláció (%)	14,5	15,0 - 19,5	3,0 - 5,0	2,5 - 3,5
Gazdasági növekedés (%)	4,6	0,0 - 1,5	3,5 - 4,5	3,0 - 4,0

Az inflációs előrejelzés legyezőábrája
(igazítatlan adatok alapján)



9. ábra: Infláció előrejelzés

(Magyar Nemzeti Bank, 2023)

Ahogy az ábrán is látható az MNB szerint az árak stabilizálódni fognak a későbbiekben. Ennek érdekében a központi bank igyekszik minden lépést megtenni, hogy a valóságnak is megfelelhessen, mint például a kamatokat befolyásolja.

Feladatunk az árstabilitás fenntartása. Sütődénket az energia, az elektromos áram, a gázfogyasztás emelkedése jelentősen nehezítheti. Ennek kiküszöbölésére már tettünk is lépéseket. Pályázatot nyújtottunk be napelemekre, amelyet sikeresen el is nyertünk, amely jelenleg folyamatban van.

3. Eredmények

A Számviteli törvény a vállalkozásoknak kötelezően előírja a gazdálkodási folyamatainak értékelését. Ennek hiányában nehezen ismerhető meg egy vállalkozás akár mikro, akár makro környezetben.

Ahhoz, hogy megítélhessünk vagy értékelhessünk egy vállalkozást gazdasági elemzéseket kell végezzünk. Ebben a fejezetben elemzem a LÁNGOLDA Kft. három fő kimutatását – a mérleget, az eredmény kimutatást és a cashflow kimutatást - különböző pénzügyi mutatókkal. Ezért is fontos, hogy ezeket a kimutatásokat olyan céllal kell készíteni, hogy az előrevetített, becsült, illetve számolt adatokból a döntéseink alapját képezhessék.

A dolgozatomban ezen mutatók alapján mutatom be, hogy a vállalkozás vagyona, jövedelmezősége és hatékonysága hogyan is alakul. A 3. számú mellékletben lévő képleteket használtam a mutatók értékeinek kiszámításához.

7. táblázat: Vagyoni helyzet alakulásának elemzése

Megnevezés	Eredmény
Befektetett eszközök aránya	17,23%
Kötelezettségek aránya	10,65%
Tőkeerősség	89,35%
Saját tőke növekedése	7,10
Tőkegyarapodás	16,37%
Befektetett eszközök fedezete I.	5,19
Forgótőke aránya	19,28%

(Saját készítés)

A 7. táblázat eredményiből elmondható, hogy a vállalkozás tőkeerőssége és kötelezettségeinek aránya igen kedvező, ez annak köszönhető, hogy a kötelezettségei alacsony értékűek. Mivel a vállalkozás nem vesz fel hitelt, így csak rövid lejáratú kötelezettséggel rendelkezik, melynek jelentős részét a munkabér teszi ki. A befektetett eszközök aránya jóval alacsony, mivel bérelve van a helység és nem rendelkezik nagy értékű eszközökkel a sütőde, így a forgótőke aránya is csak 19,28%.

8. táblázat: Pénzügyi helyzet alakulása

Megnevezés	Eredmény
Likviditási mutató	7,77
Likviditási gyorsráta	6,89
Idegen tőke aránya	0,00%
Eladósodottság foka	10,65%

(Saját készítés)

A 8. számú táblázat szemlélteti a LÁNGOLDA Kft. pénzügyi helyzetének alakulását. A vállalkozás likviditási mutatója 7,77 és a likviditási gyorsráta 6,89. Ezek az értékek nagyon kedvezőek, azaz a sütőde fizetési képessége rövid és hosszú távon is kedvező. Mivel nem vett fel hitelt a vállalkozás, így az idegen tőke aránya 0%. Az eladósodottság foka 10,65%, ami szintén ugyan annak köszönhető, amely a 6. táblázatban lévő kötelezettségek aránya is.

9. táblázat: Jövedelmi helyzet alakulása

Megnevezés	Eredmény
Árbevétel arányos üzleti eredmény	10,31%
Tőkearányos üzleti eredmény	15,81%
ROE	14,06%
ROA	13,82%
ROI	12,57%

(Saját készítés)

A vállalkozás jövedelmi helyzete a 9. számú táblázatban olvashatóak. Az árbevétel arányos üzleti eredmény mutatójánál és a tőkearányos üzleti eredmény mutatójánál a vállalat jövedelmezősége tükröződik. Mivel még induló vállalkozásról van szó és ez egy „tört” év adatainak a tervezése, így egy kicsit alacsony lehet az értéke, de a későbbiek során, ahogy az eredménykimutatás előrejelzésében is látszik, az értéke feljebb fog haladni. A ROE mutató jelzi a saját vagyon tiszta hozamát. Minél nagyobb az értéke annál jobb. A vállalkozás első éveiben nem fog osztalékot kifizetni, hanem teljes mértékben visszaforgatja a vállalkozásba a hozamot annak érdekében, hogy minél jobban tudjon fejlődni és stabilizálni a helyzetét a piacon. A ROE és a ROI mutatók is szintén kedvezőnek bizonyosodnak. Ez annak köszönhető, hogy sütőde reményeim szerint nyereségesen végzi az üzleti éveit.

4. Következtetések és javaslatok

A pénzügyi mutatók segítségével elvégzett számítások alapján elmondható, hogy a LÁNGOLDA Kft. megvalósítása sikeres, hatékony és akár jövedelmező is lehet, hogyha a 2. fejezetben kiszámított fedezeti pontban szükséges 100 db lángost naponta el tudja adni. Hiszen ekkor tudja fedezni a költségeit. Ehhez a vállalkozás erősségeit a lehető legjobban kell kihasználni, ugyanis jó elhelyezkedésű és forgalmas helyen található a sütőde.

Nagyon kell figyelni a kockázatelemzésnél felmerült gyengeségekre is, hiszen egy induló vállalkozásról van szó és fontos az első évben, hogy milyen benyomást tud majd nyújtani a vevők számára. Valamint legfőképp a felmerült veszélyekre kell ügyelni, hiszen ahogy az iparág elemzését vizsgáltuk kiderült, hogy évről-évre csökkenő tendenciát mutat a vendéglátó egységek száma, így kulcsfontosságú, hogy bent tudjon maradni a piaci versenyben.

A Magyar Nemzeti Bank által kiadott infláció előrejelzés szerint az infláció a későbbiek során csökkenni, azaz mérséklődni fog. Reméljük, hogy ez valóban megvalósul, így nem kell majd a vállalkozásnak drasztikus döntéseket hoznia az árak során. Erre az eredménykimutatás előrejelzés készítése során is nagy figyelem lett fordítva.

Ahogy a vagyoni, a pénzügyi és a jövedelmi helyzetet vizsgáltam a vállalkozás kedvező eredményt kapott sok szempontból is. Ez annak köszönhető, hogy a működéséhez nem venne igénybe idegen tőkét csak saját forrásból működne, illetve a tulajdonosok egyben az alkalmazottak is, valamint bérelné a helységet, ezzel is csökkentve az esetleges költségeket. Abban az esetben, hogyha további években is tudja majd folytatni így a tevékenységét, akkor a kedvező hatás megmaradhat. Mindemellet pedig érdemes megemlíteni és fontolóra venni azt is, hogy a későbbiekben mikor már egy biztos, stabil fennmaradást tudhat magának a vállalkozás, akkor az esetleges beruházások megvalósításához és fejlődéshez, mint például minél több saját és modern tárgyi eszköz beszerzéséhez igénybe venne idegen tőkét.

A megalakulásig még van egy kis idő és ahogy a mai világot is ismerjük hirtelen és gyorsan történnek a változások, ezért kiemelten fontos figyelni ezeket az eseményeket és ha szükséges akkor a tervezésben módosítani, hogy mindig a lehető legfelkészültebben tudjon reagálni a vállalkozás az őt érő hatásokra.

Összefoglalás

Szakedolgozatom megírása közben számos tanulsággal gazdagodhattam. A téma kiválasztásánál az egyik releváns tényező az volt, hogy a kutatómunka során a tudásomat bővítsem és azt a későbbiekben a lehető legjobban tudjam hasznosítani a gyakorlatban. Úgy érzem, hogy ennek teljes mértékben eleget tettem. Ha a legfőbb tanulságot kellene megfogalmaznom, akkor az az lenne, hogy egy üzleti terv – különösképpen a pénzügyi terv – elkészítése nem is olyan egyszerű. A megírásának módszere korántsem fekete-fehér, nincs egy egyértelmű módszer, amelynek pontjain végig haladva meg lehetne kapni a tökéletes/megfelelő üzleti tervet. A tervezés jelentős mértékű kreativitást, gondolkodást, megfontoltságot, elszántságot és akaratot igényel, hiszen minden vállalkozás egyedi.

Szemléltető példám egy fiktív családi vállalkozás üzleti tervének az elkészítése, amely talán a legnagyobb kihívást jelentette számomra. Hiszen kellő megalapozottság szükséges egy reális tervnek az elkészítéséhez. Egyfajta szilárd pontként szolgált számomra végig az, hogy egyszer majd megvalósulhat ez az álom és hogy a valóságban is működhessen a vállalkozás.

A másik fontos tényező az volt, hogy aki tervez, annak rendelkeznie kell azzal a képességgel, hogy a gazdasági tartalmakat és összefüggéseket felismerje és értelmezze a számok mögött. Ez kétféle módszer alapján történik: egyrészt a három fő pénzügyi kimutatás alapján, azaz a mérleg, az eredménykimutatás és a cash-flow kimutatás sorainak kapcsolatának felismerése során, másrészt pedig a horizontális és vertikális elemzés szerint, azaz meg kell látni a gazdasági évek alatt keletkező változásokat, amelyeket különböző mutatószámok, viszonyszámok segítségével értelmezni kell.

Egy üzleti terv elkészítése nagy figyelmet igényel, ugyanis az a legfontosabb tényező végig az elkészítő gondolkodásán és szemléletén keresztül végig az, hogy megfelelő üzenetet közvetítsen az olvasó részére. Ennek figyelembevételével igyekeztem gyakorlati példában bemutatni egy fiktív vállalkozás üzleti tervét kiemelve azokat a legfontosabb részeket.

Fontos kiemelni, hogy minden számot lehetetlenség teljes bizonyossággal alátámasztani, hiszen a környezetünk folyamatosan, rohamosan változik. A tervek általában a jelenlegi információkon és előrejelzéseken alapulnak, ezért is érdemes gyakran felmérni a környezetünket és a lehető legjobban felkészülni a változásokra. Jelen dolgozatot 2023. év április 25-én fejeztem be és az ekkor aktuális adatokkal dolgoztam.

Irodalomjegyzék

1. A. Brealey, Richard - C. Myers, Stewart (2005): Modern vállalati pénzügyek - Panem Könyvkiadó
2. Alan West (1992): Az üzleti terv, Readers International Hungary
3. Bernáth Julianna (2008): Az üzleti tervezés lényege, az üzleti terv készítésének célja, tartalma, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
4. Chikán Attila (2005): Vállalatgazdaságtan - AULA
5. Dobák Miklós – Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés - Akadémiai Kiadó
6. Domán Szilvia – dr. Tamus Antalné – dr. Totth Gedeon (2009): Marketing alapok - Saldo Rt.
7. Donald R. Lehmann – Russels S. Winer (2008): Analysis for marketing planning - Seventh Edition - The McGraw-Hill Companies, Inc.
8. dr. Bíró Tibor – dr. Pucsek József – dr. Sztanó Imre (2001): Vállalkozások tevékenységének komplex elemzése – Perfekt Kiadó
9. Dr. Hágen István Zsombor – Kondorosi Ferencné Dr. Habil (2017): Üzleti tervezés - Civius Audit Kft.
10. Dr. Katits Etelka (2002): Üzleti ismeretek nemcsak közgazdászoknak - Jász Nyomda és Kiadó Kft
11. Fülöp Gyula (2004): Kisvállalati-gazdálkodás - AULA
12. Horváth Péter (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
13. Illés B. Cs. – Lehota J. Takácsné Gy. K. (1997): Az üzleti terv készítés alapjai - Gazdasági szaktanácsok 2. szám GATE Gödöllő
14. Jackel Katalin – Nagy Orsolya (2009): Üzleti terv készítése – Perfekt Kiadó
15. Jelen Tibor – Mészáros Tamás (2018): Tervezés - Akadémiai Kiadó
16. Kresalek Péter (2009): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában - Perfekt Kiadó
17. Salamonné Huszty Anna (1992): Hogyan dolgozzunk ki üzleti tervet? - Vezetéstudomány XXIII. évfolyam 12. szám 7-8. oldal
18. Szörös K. – Kresalek Péter (2013): Üzleti tervezés - Perfekt Kiadó
19. The Ernst&Young (1998): Üzletterv-kalauz - CO-NEX Könyvkiadó Kft.
20. Varsányi Judit (1996): Üzleti stratégia – Üzleti tervezés – Nemzeti Könyvkiadó
21. Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése - Akadémiai Kiadó

Ábrajegyzék

1. ábra: A tervezés információs folyamata.....	4
2. ábra: A tervezés hierarchiája	6
3. ábra: Üzleti terv készítésének lehetséges logikája	7
4. ábra: A vállalat környezete	16
5. ábra: Porter – féle iparági verseny modell	17
6. ábra: SWOT (GyELV analízis)	18
7. ábra: A vendéglátóhelyek alakulása 2010 és 2021 között.....	29
8. ábra: A LÁNGOLDA Kft. SWOT elemzése.....	41
9. ábra: Infláció előrejelzés	42

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A vendéglátóhelyek alakulása 2010 és 2021 között	28
2. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. nyitvatartási ideje	33
3. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. 2023. évi tervezett záró mérlege (AKTÍVÁK)	38
4. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. 2023. évi tervezett záró mérlege (PASSZÍVÁK).....	38
5. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. tervezett és előre jelzett eredménykimutatása	39
6. táblázat: A LÁNGOLDA Kft. tervezett Cash Flow kimutatása	40
7. táblázat: Vagyoni helyzet alakulásának elemzése	43
8. táblázat: Pénzügyi helyzet alakulása	44
9. táblázat: Jövedelmi helyzet alakulása	44

Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Válóczy Izabella
A Hallgató Neptun kódja: IXUMTU
A dolgozat címe: A LÁNGOLDA Kft. üzleti terve
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék 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, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

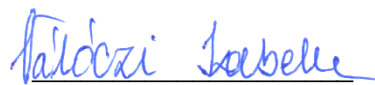
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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.

Kelt: LŐRINCI, 2023. május 02.


Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Válóczy Izabella (hallgató Neptun azonosítója: IXUMTU) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: Gyöngyös, 2023. április 26.



Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

Mellékletek

1. számú melléklet: A LÁNGOLDA Kft. üzleti tervének borítója



ÜZLETI TERV

LÁNGOLDA KFT.

Verzió szám: 1.0

Készítés dátuma: 2023. 06. 15.

2. számú melléklet: A Lángolda Kft. azonosító adatai

Vállalkozás teljes megnevezése:	LÁNGOLDA Korlátolt Felelősségű Társaság
Vállalkozás rövidített elnevezése:	LÁNGOLDA Kft.
Jogi forma:	Korlátolt Felelősségű Társaság
Székhely:	3021 Lőrinci, Kossuth tér 3.
Telephely:	3021 Lőrinci, Kossuth tér 3.
Telefon:	+36 30 657-6587
Weboldal:	www.langolda.hu
Számlavezető pénzintézet neve:	OTP Bank Nyrt.
Bankszámlaszám:	11702166 – 50494957 – 65437899
Adószám:	1447353–2–42
Cégjegyzékszám:	01–09–907616
Alapítás időpontja (év, hó, nap):	2023. szeptember 1.
A működés befejezésének időpontja:	határozatlan
Számviteli nyilvántartás módja:	kettős könyvvitel
Adózás rendje:	ÁFA alany
Tőke:	Jegyzett tőke: 3 000 000 Ft
Igényelt tőke:	Nincs
Tulajdonosok:	
➤ Tulajdonosok neve:	VÁLÓCZI IZABELLA VÁLÓCZI JÓZSEFNÉ

3. számú melléklet: Pénzügyi mutatók képletei

Vagyoni helyzet mutatói:

$$\text{Befektetett eszközök aránya} = \frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}} \cdot 100$$

$$\text{Kötelezettségek aránya} = \frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}} \cdot 100$$

$$\text{Tőkeerősség} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Összes forrás}} \cdot 100$$

$$\text{Saját tőke növekedése} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Adózott eredmény}}$$

$$\text{Tőkegyarapodás} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Jegyzett tőke}} \cdot 100$$

$$\text{Befektetett eszközök fedezete I.} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök}} \cdot 100$$

$$\text{Forgótőke aránya} = \frac{\text{Forgótőke}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$

Pénzügyi helyzet mutatói:

$$\text{Likviditási mutató} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Idegen tőke aránya} = \frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettség}}{\text{Hosszú lejáratú kötelezettség} + \text{saját tőke}} \cdot 100$$

$$\text{Eladósodottság foka} = \frac{\text{Összes kötelezettség}}{\text{Összes forrás}} \cdot 100$$

Jövedelmi helyzet mutatók:

$$\text{Árbevétel arányos üzleti eredmény} = \frac{\text{Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele} + \text{egyéb bevételek}} \cdot 100$$

$$\text{Tőkearányos üzleti eredmény} = \frac{\text{Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Összes eszköz}} \cdot 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}} \cdot 100$$