

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**TARI ZSUZSANNA**

**Pénzügy Mesterszak**

**Budapest**

**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Pénzügy Mesterszak**

**A TEMline projekt üzleti terve és megvalósulása**

**Cél: a nagyvállalati telco számlák „megszelídítése”**

**Belső konzulens:**

Dr. Szőke Brigitta

egyetemi adjunktus

**Külső konzulens:**

Nagy Koppány Ábel

adltage Kft., ügyvezető

**Készítette:**

**Tari Zsuzsanna**

Neptun kód: MC5UH5

Levelező tagozat

**Intézet/Tanszék**

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

**Budapest**

**2023**

## Tartalomjegyzék

|        |                                                 |    |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 1.     | Bevezetés .....                                 | 5  |
| 2.     | A projekt és projektmenedzsment.....            | 7  |
| 2.1.   | Projekt fogalma.....                            | 7  |
| 2.2.   | A „Projekt-életciklus”.....                     | 8  |
| 2.3.   | A projekt típusai .....                         | 9  |
| 2.4.   | A projektmenedzsment .....                      | 11 |
| 2.5.   | Projektsiker, vagy -kudarcc.....                | 13 |
| 3.     | Infokommunikációs piac.....                     | 16 |
| 3.1.   | Piaci környezet, szereplők .....                | 16 |
| 3.2.   | Vezetékes távközlés (hang és adat) .....        | 17 |
| 3.3.   | Mobil távközlés .....                           | 18 |
| 3.4.   | Szabályozási környezet.....                     | 19 |
| 3.4.1. | Belföldi szabályozás .....                      | 19 |
| 3.4.2. | EU szabályozás.....                             | 21 |
| 4.     | Üzleti tervről általában.....                   | 23 |
| 4.1.   | Címlap, tartalomjegyzék, azonosító adatok.....  | 25 |
| 4.2.   | Vezetői összefoglaló.....                       | 26 |
| 4.3.   | A vállalkozás bemutatása .....                  | 26 |
| 4.4.   | Iparági/ágazati elemzés.....                    | 26 |
| 4.5.   | A vállalkozás környezetének elemzése .....      | 27 |
| 4.6.   | Marketing terv .....                            | 29 |
| 4.7.   | Működési (termelési/szolgáltatási) terv.....    | 31 |
| 4.8.   | Szervezeti terv .....                           | 32 |
| 4.9.   | Kockázati terv.....                             | 32 |
| 4.10.  | Mellékletek .....                               | 33 |
| 4.11.  | Pénzügyi terv .....                             | 33 |
| 5.     | A TEMline projekt.....                          | 37 |
| 5.1.   | A vállalkozás adatlapja.....                    | 37 |
| 5.2.   | Vezetői összefoglaló.....                       | 37 |
| 5.3.   | Vállalkozás bemutatása .....                    | 38 |
| 5.4.   | Iparág, a piac és a versenytársak elemzése..... | 39 |
| 5.5.   | Környezetelemzés.....                           | 39 |
| 5.6.   | Működési terv .....                             | 41 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 5.6.1. A projekt alapvető célja .....             | 41 |
| 5.6.2. A probléma részletes leírata .....         | 42 |
| 5.6.3. Projekttervezés.....                       | 42 |
| 5.6.4. E-számla információk.....                  | 44 |
| 5.6.5. A szolgáltatás folyamata.....              | 44 |
| 5.6.6. A projekt megvalósítási fázisai.....       | 46 |
| 5.6.7. Adatállományok feldolgozása .....          | 46 |
| 5.6.8. Szolgáltatási csomagok.....                | 47 |
| 5.6.9. Csomagvásárlás .....                       | 48 |
| 5.6.10. Számlázás .....                           | 48 |
| 5.6.11. Elszámoló bank .....                      | 48 |
| 5.6.12. Beszállítók.....                          | 49 |
| 5.7. Szervezeti terv .....                        | 49 |
| 5.7.1. Emberi erőforrások .....                   | 49 |
| 5.7.2. Tulajdonosi struktúra.....                 | 52 |
| 5.7.3. Jövőbeli munkaerőigény.....                | 52 |
| 5.7.4. Anyagi erőforrások .....                   | 52 |
| 5.7.5. Eszközigeny.....                           | 53 |
| 5.8. Kockázatkezelési terv .....                  | 53 |
| 5.9. Minőségbiztosítási terv.....                 | 55 |
| 5.10. Marketing, sales és kommunikációs terv..... | 57 |
| 5.10.1. Sales terv .....                          | 57 |
| 5.10.2. Marketing terv .....                      | 57 |
| 5.10.3. Kommunikációs terv .....                  | 58 |
| 5.10.4. Honlap terv.....                          | 58 |
| 6. TEMline projekt pénzügyei .....                | 60 |
| 6.1.1. Árképzés .....                             | 60 |
| 6.1.2. Finanszírozás .....                        | 61 |
| 6.1.3. Tervezés.....                              | 61 |
| 6.1.4. Gazdaságossági számítás.....               | 65 |
| 6.1.5. Mérlegek elemzése .....                    | 66 |
| 6.1.6. Terv/tény összehasonlítás .....            | 72 |
| 7. Összefoglalás .....                            | 75 |
| Irodalomjegyzék.....                              | 77 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Ábrajegyzék .....                                                        | 81 |
| Táblázatjegyzék.....                                                     | 81 |
| 1. számú Melléklet: Szolgáltatói online vállalati ügyfélportál .....     | 82 |
| 2. számú Melléklet: GANTT-diagram .....                                  | 83 |
| 3. számú Melléklet: Honlapterv .....                                     | 84 |
| 4. számú Melléklet: Üzleti terv pénzügyi dokumentációja (2018) .....     | 85 |
| 5. számú Melléklet: TEMline Kft. terv/tény összehasonlítás .....         | 89 |
| 6. számú Melléklet: TEMline Kft. mérlegei .....                          | 93 |
| 7. számú Melléklet: TEMline Kft. eredménykimutatásai .....               | 94 |
| 8. számú Melléklet: TEMline Kft. Cash Flow kimutatása.....               | 95 |
| 9. számú Melléklet: TEMline Kft. pénzügyi mutatói (mérleg alapján) ..... | 96 |

## 1. Bevezetés

Projektekkel ma már az élet szinte minden területén találkozunk. A nagy infrastrukturális beruházások (pl. metróépítés, vasútépítés, lakónegyedek létrehozása) mind projektek keretében jönnek létre. A vállalatok egy új termék/szolgáltatás kifejlesztésére vagy egy új piacra való betörésre projektet hoznak létre, de említhetjük projektként pl. két szervezeti egység összeolvadását, az ISO bevezetését, illetve nem mehetünk el amellett sem, hogy már egy esküvőt is projektként kezeljünk. A közszféra, valamint a kis- és középvállalatok körében is erőteljessé vált a projektkultúra, terjednek a projektmenedzsment ismeretek, a módszerek, a technikák. Napjainkban projekteken dolgozunk, mindent átsző a projektgondolkodás. Szinte mindenki automatikusan használja ezeket a kifejezéseket: projekt, projektmenedzsment, projekt struktúra, idő-, költség- és erőforrás tervezés, projektirányítás és -ellenőrzés stb.

A diplomadolgozatom alaptémáját a távközlési szolgáltatások, azon belül is a havi számlák feldolgozása és ellenőrzése adják B2B szegmensben. Az ezredforduló a távközlési piac fordulópontja, mérföldköve lett, a mobiltelefon bevezetése további távlatokat adott ennek az iparágak. Az elmúlt két évtizedben forradalmi változásokon ment keresztül, gondoljunk csak arra, hogy éppen 30 éve küldtük az első SMS-t mobilkészülékeinkről, és ma már 5G internetkapcsolatról beszélünk. (Tari, 2018) Napjainkban szinte minden cég biztosít mobiltelefon használatot az alkalmazottjainak. A telefon azonban munkaeszköz, mely használatát szabályozni kell különös tekintettel arra, hogy ezen eszközök költségei könnyen „elszaladhatnak”. A céges telefonokról elsősorban üzleti célú hívások kezdeményezhetők, de emellett sok esetben a magánhívások is erről történnek. Üzleti felhasználóként - ha szeretnénk, ha nem - nem úszhatjuk meg a számlák auditálását, költséghelyekre történő bontását, a limit feletti túlforgalmazás továbbszámlázását stb. Ránézésre talán nem okoz gondot, de számos olyan akadályba ütközhetünk, amire előzetesen nem is számítottunk, mint például a több száz oldalas papírszámla, a kedvezmények, a lebeszélhetőség értelmezése stb. Ez hívta életre azt a gondolkodást, hogyan lehetne ezt a problémát úgy kezelni, hogy az évek során felhalmozódott tudás birtokában egy mindenki számára elérhető megoldás legyen biztosítható. A TEMline üzleti célja a vállalati ügyfelei számára a telekommunikációs költség-kontrollig feladatok ellátása, egyszerűbbé tétele, valamint a továbbszámlázások megkönnyítése.

A diplomadolgozatom felépítésének szakirodalmi része azt az utat követi, hogy mit is hívunk projektnek, milyen típusai vannak, a projekt-életciklus mit határoz meg a projektek

végrehajtásának érdekében, hogyan kapcsolódik a projekthez a menedzsment, valamint mitől lesz sikeres vagy mitől bukik el egy projekt. A következő részben az infokommunikációs piac magyarországi helyzetéről és szabályozásáról írok egy összefoglalót, mely a TEMline projekt létjogosultságát helyezi el ezen a piacon. A szakirodalom áttekintésének zárórésze maga az üzleti terv felépítése és tartalma, ami a vállalkozások részére támpontot ad.

Magyarországon jellemzően a kis- és középvállalati szektorban a pénzügyi és üzleti tervezés még csak gyerekcipőben jár. Alig-alig készülnek költség- és mérlegtervek, terv-tény összehasonlítások, utókalkulációk, melyekből a vezetők átfogó képet kaphatnánk mindennapi működésükről, az erőforrásaik hatékony(talan) kihasználásáról, a hosszú távú fenntarthatóság mikéntjéről. Az átgondoltság helyett a véletlenszerűség és a napi eseti döntések dominálják a vállalati menedzsmentet. A kis- és középvállalatok többnyire csak akkor szembesülnek az üzleti tervezés szükségességével, amikor egy új beruházás vagy új termék bevezetése révén pl. a bank a hitelfelvétel követelményeként előírja az üzleti terv meglétét.

A diplomadolgozat további részét a TEMline projekt teljes körű feldolgozása követi mind szakmai mind pénzügyi szempontokat figyelembe véve. Noha mikrovállalkozás keretén belül született az ötlet, és kezdődött el a megvalósítás, mégis a cég tulajdonosainak volt fontos, hogy készüljön egy átfogó terv. A terv belső felhasználásra készült, mivel a finanszírozás önerőből valósult meg. A dolgozat végére a logikai ív körbeér, és az is kiderül, hogyan sikerült a megvalósítás, siker vagy kudarc lett-e a vége.

Témaválasztásom alapját személyes kötődésem adja a távközléshez. 14 évet dolgoztam annál a távközlési tanácsadó cégnél, amelyik belevágott egy internet alapú szoftver megvalósításába azért, hogy a piaci szereplők a telekommunikációs számláik feldolgozását könnyebbé tegyék az olykor megoldhatatlannak tűnő szolgáltatói külön megoldások sűrűjében. Kézenfekvő volt tehát számomra, hogy ennek a szoftverterméknek az üzleti tervéről és megvalósulásának mikéntjéről írjak.

## 2. A projekt és projektmenedzsment

Napjainkban mind a közigazgatásban mind a versenyszférában, valamint a szakmai és a hétköznapi beszédben is egyre gyakrabban jelennek meg a projekt és a projektmenedzsment fogalmak. Noha rutinszerűen használjuk a hozzájuk tartozó kifejezéseket, mégsem lehetünk biztosak abban, hogy a másik fél is azt érti alatta, mint amit adott esetben mi.

### 2.1. Projekt fogalma

A magyar köznyelvben az angolból vett *project* kifejezés a legelterjedtebb. Az angol szó a latin *projectum* szóból ered, melynek jelentése „valaminek az előre vetítése”. A szó használata és jelentése az 1950-es években változott meg és egyre inkább összefonódott a projekt és a cél szó. A projekt ma már mind a tervezést mind a végrehajtást magában foglalja. (Wikipedia)

A szakirodalom a fejlődés hatására mind több és több definíciót különböztet meg. Graham 1979-ben az alábbiakat írta: „A projekt konkrét, jól definiált költségvetési és időkereten belül elérendő cél vagy célok megvalósítására – sokszor ideiglenes jelleggel – összeválogatott emberek és egyéb erőforrások csoportja”. (Graham, 1979, 287. o.)

Bajna továbbgondolván ezt úgy határozza meg, hogy a „projektek egyedi, egyszer előforduló, nagyobb, igényes és komplex problémák, amelyek nagyobb tervezési ráfordítást, speciális szakismereteket és esetenként különleges tervezési eljárást tesznek szükségessé [...] pontosan meghatározható kezdési és befejezési időponttal, terjedelemmel rendelkeznek”. (Aggteleky-Bajna, 1994, 21-22. o.)

Kerzner azonosul a korábbi megfogalmazásokkal, ő sem tér el jelentősen a projekt fogalmának kialakításában „tevékenységek, feladatok sorozata, amelyeknek meghatározott céljuk és követelményrendszerük, definiált kezdési és befejezési időpontjuk, költségvetésük van, valamint emberi és egyéb erőforrásokat igényelnek és legtöbbször multifunkcionális jellegűek”. (Kerzner, 2013, 2. o.)

Gyakorlati szempontból felgyorsult világunk napjait és projekt típusú gondolkodását az alábbi definíció fejezi ki a legjobban: „A projekt nem más, mint üldözés, hajsza egy vagy több cél eléréséért, adott költségvetési és időkereten belül. A célok eléréséért folytatott küzdelem komplex erőfelfejtést és részletes terveket igényel”. (Boris, 1995, 5. o.)

A teljesség igénye nélkül kiválasztott definíciók ugyan nem egységek, minden író másképp határozza meg saját szemszögéből azt, de a főbb jellemzőket mégis jól szemlélteti:

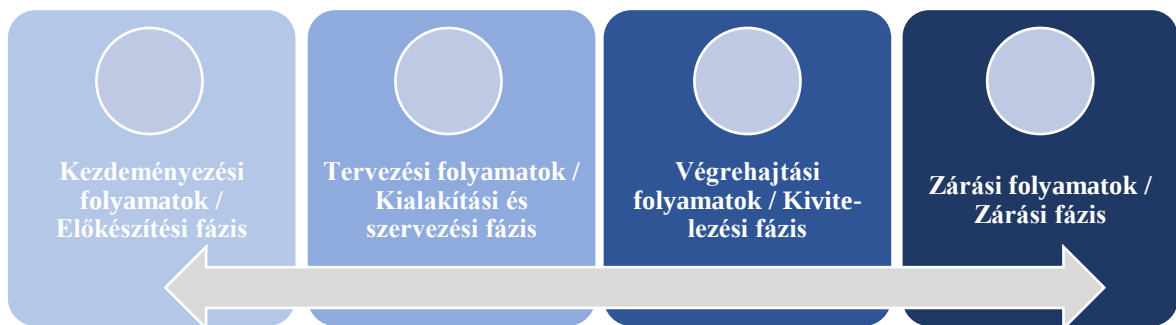
- egyszeri, meg nem ismétlődő,
- összetett, komplex feladat,



- egyértelmű, világos előre meghatározott célja van,
- adott költségvetési és időkerettel gazdálkodik,
- hozzárendelt erőforrásai vannak,
- egyedi, a feladat mérete, bonyolultsága, jelentősége alapvető,
- meghatározott kezdő és befejezési időpontja van,
- üzleti/társadalmi érték létrehozását teszi lehetővé.

## 2.2. A „Projekt-életciklus”

A projektek életciklusa a projekt teljes élettartamát öleli fel, melyeket fázisokra osztunk. Az egyes fázisok azt szolgálják, hogy melyik tevékenységet kell elvégezni ahhoz, hogy a következő fázisba lehessen lépni. Ez mintegy vezérfonalként szolgál az érintettek részére, valamint egyik fontos előfeltétele a projekt sikeres zárásának.



**1. ábra: „Projekt-életciklus”**

Forrás: saját szerkesztés

Az ábra szerinti fázisok feladatlépései az alábbiak: (Anwar et al., 2009)

### 1. Előkészítési fázis

- Konceptióalkotás: szándék a projektum létrehozására
- Megvalósíthatósági tanulmányok: műszaki, marketing, gazdaságossági, finanszírozhatósági stb.
- Célmeghatározás: elérendő teljesítmény paraméterek, határidő elképzelések
- Ráfordítások becslése: humán, tárgyi, pénzügyi becslések
- Finanszírozhatóság biztosítása: saját tőke, hitel, pályázat stb.

### 2. Kialakítási és szervezési fázis

- Döntés a projekt indításáról
- A projektszervezet létrehozása
- A projektvezető kinevezése
- A projektmenedzsment megbízása
- A projekt működési feltételrendszerének biztosítása

- Külső alvállalkozók kiválasztása és szerződtetése

### 3. Kivitelezési fázis

- Projektfolyamattervezés: Logikai tervezés hálótervezéssel - Időtervezés GANTT diagrammal – Költségvetéstervezés – Kockázattervezés
- Részprojektek kijelölése
- Projektteamek létrehozása: a humán erőforrás szakmai és mennyiségi allokációja, team vezetők kinevezése
- A projekt fizikai megvalósítása
- A megvalósítás folyamatos ellenőrzése
- A határidő és a költségkeretek módosításának engedélyeztetése
- A projektum elkészítése

### 4. Zárási fázis

- A projektum átadás-átvétele, teljesítés értékelése
- Utómunkálatok: garancia érvényesítése, ha szükséges
- A projektzáró értékelés
- Projektdokumentációk archiválása
- Projekt feloszlása

A négy fázist az ún. kritikus döntési pontok határolják el. Minden fázis végén szükséges elemezni, hogy az addigi eredmények összhangban vannak-e a célkitűzéssel, illetve az adott ponton meghatározott idő- és költségkeret tartva van-e még.

### 2.3. A projekt típusai

A projekteket típusaik szerint igen sokféleképpen lehet csoportosítani, a következőkben a gyakorlatban leginkább megjelenőek kerülnek felsorolásra és jellemzőik megadására. (Szabó, 2012)

**1. táblázat: Projektek csoportosítása**

| Csoportosítás                             | Típusok                 | Jellemzők                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektcélként definiált eredmény szerint | Beruházási              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• műszaki paraméterekkel jellemezhető, fizikai létesítmény</li> <li>• teljesítés mérhető</li> <li>• az elérendő eredmény számszerűsíthető</li> <li>• több évig is eltarthat</li> <li>• részprojektekre osztható</li> </ul> |
|                                           | Kutatási és fejlesztési | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szellemi, fejlesztési erőforrások</li> <li>• új termék/technológia/szolgáltatás jön létre</li> </ul>                                                                                                                     |
|                                           | Szervezetfejlesztési    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet működési feltételeiben, körülményeiben következik be jelentős változás</li> </ul>                                                                                                                            |

|                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• az eredmény közvetett módon fejezhető ki (pl.: tulajdonosi struktúra megváltoztatása, szervezeti struktúra átalakítása)</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <b>Projektek teljesítésében résztvevők alapján</b> | Belső                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet saját erőforrásait használja</li> <li>• a szervezet alaptevékenysége mellett bonyolódnak</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
|                                                    | Külső                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a teljesítést a szervezettel szerződéses viszonyban lévő külső közreműködők végzik</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                    | Vegyes                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a teljesítést a szervezettel szerződéses viszonyban lévő külső közreműködők, illetve maga a szervezet közösen végzik</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| <b>Projektek szervezeti szintje szerint</b>        | Stratégiai                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszútávú jövőt meghatározó</li> <li>• olyan termékek/szolgáltatások létrehozása, új piacok meghódítása, mely versenyelőnyt biztosít</li> <li>• innováció-orientált</li> <li>• jelentős kockázattal bír</li> <li>• a siker szempontjából döntő jelentőségű a felső vezetés elkötelezettsége és támogatása</li> </ul> |
|                                                    | Operatív                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcionális területhez kötődik</li> <li>• adott terület működési hatékonyságának növelése</li> <li>• racionalizálási folyamathoz kötődőek</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Projektek kiterjedése szerint</b>               | Nemzetközi                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a teljes folyamat több országban megy végbe</li> <li>• nagyfokú komplexitás és kockázat</li> <li>• eltérő kulturális, jogi, gazdasági, társadalmi körülményeknek kell megfelelni</li> <li>• multinacionális vállalat határon átnyúló tevékenységének áthelyezése</li> <li>• több évig is eltarthat</li> </ul>         |
|                                                    | Nemzeti                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• adott ország határain belül valósul meg</li> <li>• a hazai ügyfélkör a haszonélvezője</li> <li>• hazai piac jobban feltérképezhető</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
|                                                    | Konszern                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalatcsoporton belüli projekt</li> <li>• cél a működési hatékonyság javítása</li> <li>• az erőforrások szervezeten belül rendelkezésre állnak</li> </ul>                                                                                                                                                           |
|                                                    | Üzemi szintű                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrét üzemhez kapcsolható</li> <li>• jól körülhatárolható</li> <li>• a megvalósítás jól tervezhető</li> <li>• a megszokottsághoz való ragaszkodás folytán a változások nehezen átvihetőek</li> </ul>                                                                                                                |
|                                                    | Több vállalati osztályt érintő | <ul style="list-style-type: none"> <li>• belső működés javítása (pl. SAP bevezetése)</li> <li>• több szakterület közötti együttműködés javítása</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
|                                                    | Szakterületi                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kisebb méretűek</li> <li>• időbeli lefutásuk gyorsabb</li> <li>• más egységnek nincs ráhatása</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Projektek tartalma szerint</b>                  | Struktúra-orientált            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hatékonyabb szervezeti struktúra kialakítása</li> <li>• technikailag jól tervezhető</li> <li>• szervezeti ellenállás jelentős (jogkörök, hatáskörök átalakulása)</li> </ul>                                                                                                                                           |
|                                                    | Termék-orientált               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• új termék kifejlesztése (prototípus)</li> <li>• meglévő termék tökéletesítése</li> <li>• a termék piaci bevezetése</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |

|                                                                       |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | Termelési eszköz-orientált          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• technológiai fejlesztés támogatása</li> <li>• technológia-váltással összefüggő</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                       | Építési                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ld. beruházási projektek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                       | Kooperáció-orientált                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• két vagy több szervezet együttműködésében valósul meg</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                       | Piac- illetve értékesítés-orientált | <ul style="list-style-type: none"> <li>• új piacok, új szegmensek meghódítása</li> <li>• meglévő piacon új termék bevezetése</li> <li>• a sikert az eladott mennyiség, az árbevétel vagy a nyereség nagyságán keresztül lehet megítélni</li> </ul>                                                                                                                                        |
|                                                                       | Esemény-szervezési                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rendezvények tervezése, lebonyolítása (családi, vállalati, országos, nemzetközi)</li> <li>• jellemző a nagymértékű élőmunka ráfordítás</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>Projektek mérete szerint</b>                                       | Időtartam szerint                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 hónapos</li> <li>• 1 éves</li> <li>• 1-3 éves</li> <li>• 3-5 éves</li> <li>• 5 évnél hosszabb</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                       | Költségek szerint                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1m Ft alatt</li> <li>• 1-10m Ft között</li> <li>• 10-100m Ft között</li> <li>• 100m-1mrd Ft között</li> <li>• 1mrd Ft felett</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Projektben foglalt feladat újszerűsége és komplexitása szerint</b> | Pionír                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• újdonságtartalma és komplexitása jelentős</li> <li>• olyan új termék létrehozása a cél, amely korábban nem létezett</li> <li>• a projekt befejezése után dől el, hogy a végeredmény működésképes-e, piacképes-e</li> <li>• nincs lehetőség „benchmark” eszközök alkalmazására</li> <li>• nagy kockázatúak</li> <li>• sok a sikertelen</li> </ul> |
|                                                                       | Potenciál                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• újdonságtartalma jelentős, komplexitása relatív alacsony</li> <li>• meglévő termék újabb generációs változatának kifejlesztése valósul meg</li> <li>• nincs lehetőség „benchmark” eszközök alkalmazására</li> </ul>                                                                                                                              |
|                                                                       | Ismételt                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• célja és fő folyamatai ismétlődnek</li> <li>• környezeti feltételek jelentősen eltérnek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |

Forrás: saját szerkesztés (Szabó, 2012) alapján

## 2.4. A projektmenedzsment

A projektmenedzsment integrál és elősegíti, hogy a projekt célja hatékonyan és eredményesen végbe menjen. A projektek sikeres vagy sikertelen végrehajtása szorosan kihat mind a projekt mind az egész vállalkozás létre. A PMBOK® által definiált fogalom: „A projektmenedzsment a projekt tevékenységeinek végrehajtása során a tudás, képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a projekt követelményeinek teljesítése céljából. A projektmenedzsment a projekt számára meghatározott menedzsment-folyamatok –

kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és ellenőrzés, valamint lezárás – megfelelő alkalmazásával és integrálásával valósul meg”. (PMBOK®, 2006, 33. o.)

A menedzsment rendszer kialakítása először valamilyen termékre vagy szolgáltatásra felmerülő igény körül fogalmazódik meg. Ez az igény származhat külső partnertől is, de vállalati belső szükségletből is. Ha az ötlet életképes, még korántsem biztos, hogy projekt keretében kell, hogy megvalósuljon. Csak egyedi, nem standard feladatokra lehet és szabad a projekt menedzsment által adott megoldásokat igénybe venni. A célok mellett a megbízó tudja meghatározni, hogy a projekt megvalósításával kapcsolatban milyen feltételrendszert állít fel:

- **határidő:** mikorra kell a projektnek elkészülnie, melyek a kritikus úton lévő tevékenységek, lehet-e az átfutási időt rövidíteni
- **költségkeret:** mennyi pénz áll rendelkezésre, melyek a legfontosabb költségösszetevők
- **teljesítmény/minőség:** melyek azok az állapotok, illetve teljesítményparaméterek, amelyeket a projekt eredményeként el kell érni

Ezt a hármas feltételrendszert projektháromszögnek nevezzük. (Szabó, 2012)



**2. ábra: Projektháromszög**

Forrás: Saját szerkesztés

Ennek a feltételrendszernek a mentén kell mindvégig szem előtt tartani a tervezés és végrehajtás során a kitűzött célokat. A következő lépés, hogy a vállalat keretein belül megvalósulhat-e a projekt, egyes részfeladatokhoz külső szakember bevonása szükséges-e:

- megvan-e a vállalatnak a teljes projekt megvalósításához szükséges tapasztalata
- rendelkezik-e a szükséges és elégséges emberi, tárgyi erőforrásokkal

- ha más osztályoktól történik az erőforrás elvonása, akkor a vállalat egyéb operatív tevékenységét milyen mértékben befolyásolja ez a döntés
- megtalálhatóak-e a piacon olyan cégek, melyek felkérhetőek-e a részprojektek hatékony kivitelezésére

A következő stratégiai jelentőségű lépés a projekt menedzser kiválasztása, megbízása, mely a sikeresség szempontjából kulcsfontosságú. A projekt megvalósításáért egyszemélyben felelős személy, akinek fontos döntések meghozatalára is képesnek kell lennie. Megbízatása a projekt idejére szól, munkája átfogja a projekt egészét, beszámoltatja a közvetlen beosztottjait, a vezetőket. Ő határozza meg a tevékenységek időszükségletét, az erőforrás-szükségletet, a költségvetés betartását, kezeli a menet közbeni problémák áthidalását, valamint jelzi a megbízó felé, ha olyan ponthoz ér, mely hatáskörén kívüli, illetve beavatkozást igényel. Személye garantálja a kényes egyensúly megteremtését és megtartását a Megbízó és a „Projekt” között.

A projektmunka további főbb szereplői is szervesen együttműködnek a siker érdekében. A Megbízó bármely szervezet (kormány, minisztérium, vállalkozás, konzorcium, önkormányzat stb.) vagy személy lehet, aki a projekt létrehozását kezdeményezi, illetve rögzíti a feltételeket. Ő bízta meg a projektvezetőt, nevezi ki a menedzsmentet, biztosítja a működés kritériumait, valamint a végén megszünteti és lezárja a projektet.

A „Projekt Intéző Bizottság” (PIB) összekötő szerepet játszik és koordinál a Megbízó és a projekt menedzsment között. A munkát illetően súlyosabb esetben közvetít a Megbízó felé, munkaterv alapján üléseket tart, melyen az előrehaladást segíti és a problémákat kezeli.

A „Projektmenedzsment funkcionális vezetői” a projektirányítás vezetőinek csapata. Ide tartozik a projekt vezetője, a szakmai vezető, a gazdasági vezető, a projektcontroller, a részprojekt vezetők, a projekt-team vezetők, mindannyian a saját területükért, illetve munkatársaik munkájáért felelnek. (Anwar et al., 2009)

## **2.5. Projektsiker, vagy -kudarca**

Alapvető, hogy minden projektet azért hoznak létre, hogy sikeres legyen. A valóságban azonban sokkal kiábrándítóbbak a számok, mint azt elsőre gondolnánk.

„A projekt-sikertényezők olyan körülmények, tények és befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez. A projekt-sikerkritériumok olyan követelmények, sztenderdek és szempontok, amelyek alapján megítélésre, értékelésre kerül a projekt eredménye, sikeressége”. (Dancsecz, 2008, 68. o.)

A ma is széleskörben elterjedt klasszikus nézet szerint egy projekt akkor sikeres, ha a mágikus projektháromszög minden eleme a kitűzött célokon belül marad, valamint a

minőségi előírásoknak is teljes mértékben megfelel. Tehát, ha a megbízó által előírt paramétereket tartani lehet, akkor siker, ha nem akkor kudarc. Látható, hogy ez egy nagyon fekete-fehér megközelítés, az élet ennél sokrétűbb. A gyakorlatban sok olyan példával találkozhatunk, ahol a feltételekből legalább egy nem úgy teljesült (idő- és/vagy költség-túllépés), mégis akár a késve piacra dobott termék is beváltotta a hozzáfűzött reményeket, és később tetemes hasznot hozott a vállalkozásnak.

A Standish Group által készített kutatás azonban azt igazolja, hogy a projektek jelentős része nem éri el a célját. Kiemelik, hogy a szoftverfejlesztési projektek a szokásosnál is nagyobb mértékben sikertelenek, mivel viszonylag új és gyorsan változó iparágról van szó. Ezen a területen nincs meg az a történelmi tapasztalat és dokumentáltság, mely például az építőiparban felhalmozódott az évszázadok során. (Chaos Report, 2015)

**2. táblázat: Sikeres projektek aránya a vizsgált projekteknél (%)**

|            | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------|------|------|------|------|------|
| Sikeres    | 39   | 37   | 41   | 36   | 36   |
| Vitatott   | 39   | 46   | 40   | 47   | 45   |
| Sikertelen | 22   | 17   | 19   | 17   | 19   |

Forrás: Chaos Report (2015)

A táblázat adataiból jól látszik, hogy ezen időszakban nagyjából minden ötödik projekt teljesen elbukott és a projektek kicsivel több mint a harmada vált sikeressé. A PMI intézet másféle összegzésre jutott, de az ő kutatásuk megállapításai is alátámasztják az előzőeket, mely szerint:

- csak a szervezetek 8%-áról mondható el, hogy jól teljesítenek a projektek menedzselésében
- a projektek 45%-a vagy késedelmet szenved, vagy már a határidő lejártá előtt megszűnik
- a projektek 45%-a éri el a kitűzött célt
- világszerte a projektekbe fektetett minden 100 dollárra nettó 13,5 dolláros veszteség jut, ami soha nem térül meg (PMI, 2013)

A kutatókat is és az üzletembereket is foglalkoztatja, hogy mi az oka a nagyfokú kudarcnak.

**3. táblázat: Projektek sikerfaktorai és kudarc tényezői**

| Sikerfaktorok                                           | Kudarctényezők                                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Végső felhasználók bevonása                             | A követelmények nem megfelelő, nem egyértelmű meghatározása |
| Felső vezetés támogatása                                | A végső felhasználók bevonásának hiánya                     |
| Követelmények egyértelmű meghatározása és közzététele   | Erőforráshiány                                              |
| Megfelelő, alapos tervezés                              | Nem reális elvárások                                        |
| Reális elvárások                                        | A felső vezető támogatásának hiánya                         |
| Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása                 | A követelmények és specifikációk változása a projekt során  |
| Kompetens szakemberekből álló projektcsapat             | Nem megfelelő tervezés                                      |
| A projekt résztvevők elkötelezettek a projekt irányában | A projekt eredményére nincs többé szükség                   |
| Egyértelmű vízió és világos célok                       | IT menedzsment hiánya                                       |
| Odaadón, keményen dolgozó projektcsapat-tagok           | Technológiai tudás és hozzáértés hiánya                     |

Forrás: Chaos Report (1995)

A nyolcvanas években az volt az álláspont, hogy egy projekt kudarca a nem elég hatékony tervezésben, ütemezésben, becslésben, költség-betartásban rejlik. A kilencvenes években a mennyiségről inkább a minőségre tevődött át a hangsúly. Manapság a humán tényezőket nem lehet figyelmen kívül hagyni, és a kudarc oka nagyrészt a rossz hangulatból, a kevés motivációból, az alacsony termelékenységéből, az elkötelezettség hiányából adódik. (Kerzner, 2013)

A projektmenedzsment mostanság nemcsak egy folyamat véghezviteléről szól, hanem a 21. századi emberek vezetéséről is. Ez a jelentős paradigmaváltás ad lehetőséget arra, hogy a munkatársak képességeit ki lehessen használni, meg lehessen szerezni támogatásukat, hogy a tőlük telhető legjobbat nyújtsák a siker érdekében. (Kogon et al., 2019)

Végsősoron egy projekt akkor sikeres, ha mások sikeresnek értékelik.



### 3. Infokommunikációs piac

A távközlés hazánkban is a többi hagyományosan természetes monopóliumnak tekintett közszolgáltatást messze megelőzve nyitott a piac felé. Ahhoz azonban, hogy Magyarországon a korábbi monopolpiac hatékony versenypiacca tudott átalakulni, hosszú időnek kellett eltelnie, nem beszélve arról, hogy az államnak rásegítő beavatkozásokkal kellett mindezt segítenie a rendszerváltástól kezdve. Ennek lényege, hogy a monopolhelyzetű MATÁV domináns szerepét féken tartsa, illetve esélyt adjon az új piaci szereplők megkapaszkodására. Ez a kormányzati politika vezetett oda, hogy viszonylag rövid idő alatt kialakulhatott a hatékony verseny, és kedvező hatásai a gazdasági életben is megjelenhettek. A távközlés dinamikus technológiai fejlődése újabb és újabb kihívásokat jelentett a hatóságoknak, meg kellett találni azt az optimális beavatkozási eszközt, amelynek segítségével előre lendíthető a fejlődés, ugyanakkor nem döntötte be az elért liberalizáció eredményét. Kulcskérdéssé vált az árszabályozás jó működtetése, az összekapcsolási díjak megállapítása, a hozzáférési problémák hatékony kezelése. A végfelhasználók (előfizetők) felé érvényesített árak szabályozása során a távközlési kormányzat az árplafon (price cap) módszert választotta. A lényegét tekintve ezt úgy definiálhatjuk, hogy a szolgáltató által érvényesíthető árszint a gazdaságban tapasztalható általános áremelkedést követi, ezt az indexet viszont csökkenti az ún. hatékonyságnövekedést kifejező tényező. (GVH, 1999.) A 2004-es Európai Unióhoz való csatlakozásunk kötelezettségvállalása során sok tekintetben nem volt már szerepe a nemzeti hatóságok ár szabályozó mechanizmusának, mivel a jogharmonizáció kötelezően előírta az EU sztenderdjeinek átvételét és alkalmazását.

#### 3.1. Piaci környezet, szereplők

A magyar távközlési piac a Matáv privatizálása óta folyamatos és jelentős átalakulás alatt áll, amelyet az elmúlt évek változásai is mutatnak:

#### 4. táblázat: Piaci szereplők

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022. | A 4iG vételi ajánlatot tesz a Vodafone-ra, amivel az ország második legnagyobb szolgáltatója jöhet létre                                                                                                                                                                                                                       |
| 2022. | Az itthoni Telenor a nevét Yettelre változtatja                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2021. | <div>A 4iG<ul style="list-style-type: none"><li>• stratégiai megállapodás keretében többségi tulajdont szerez az Antenna Hungáriában, aki 25%-os tulajdonos a Telenorban,</li><li>• felvásárolja az Invitech-et és</li><li>• megveszi a DiGi-t,</li></ul>amivel a telekommunikációs piacon erőteljesen növeli befolyását</div> |

|            |                                                                                   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 2021.      | A Telenor üzleti ügyfeleinek vezetékes internet-szolgáltatást kínál               |
| 2019.      | Elindult a DiGi mobil szolgáltatása tesztüzemben                                  |
| 2018.      | A Vodafone felvásárolja a UPC-t                                                   |
| 2018.      | A Telenor magyarországi leányvállalatát eladják                                   |
| 2017-2018. | A DIGI megveszi az Invitel lakossági üzletágát                                    |
| 2016.      | A Vodafone vezetékes szolgáltatást nyújt (részben az Externet közreműködésével)   |
| 2015.      | A Magyar Telekom felvásárolja a GTS Datanetet                                     |
| 2014–2016. | A DIGI mobil frekvenciát vásárol, jön a DIGI mobil (egyelőre ez sem valósult meg) |
| 2012–2016. | MPVI, a negyedik, állami mobilszolgáltató, ami végül nem indult el                |

Forrás: Saját szerkesztés

### 3.2. Vezetékes távközlés (hang és adat)

A vezetékes hangpiac a mobilpiac kiszélesedésével párhuzamosan fokozatosan zsugorodott az utóbbi mintegy 15-20 év folyamán. Ennek természetes oka, hogy egyre több ember használ mobilt. Ennek ellenére a vezetékes távközlésre bizonyos területeken és munkakörökben hosszútávon is szükség van, azonban ez a terület folyamatosan integrálódik, olvad be a vezetékes adatstruktúrába „kiegészítő” szolgáltatásként a műszaki fejlődésnek köszönhetően. A hagyományos analóg és digitális (ISDN) vonalakat felváltják az IP trónkók, a lokálisan telepített, egy épületet kiszolgáló régi alközpontokat kiszorítják az IP alapú megoldások, alközpontok és a felhőszolgáltatások.

Az egy vonalra jutó átlagos kezdeményezett hívás időtartama továbbra is – ingadozásokkal bár, de – csökken.

A piacon jelenleg domináns szereplő a Magyar Telekom (márkanév: T-Systems), további jelentős szereplők a Vodafone (anno UPC), és a 4iG (Invitel, Invitech, DiGi, AH).

A vezetékes hangszolgáltatásokkal szemben a mobil adatpiac robbanásszerű kiszélesedése ellenére a vezetékes adatpiac folyamatosan bővül, a sávszélességigény és a vezetékes szélessávú kapcsolatok penetrációja nő. Minden különféle technológiai megoldást összegezve a Telekom itt is piacvezető, és ugyanazon szereplők követik, mint a hang területen, de a nagy szolgáltatókon kívül több száz (regionálisan erős, vagy bizonyos szolgáltatásokban versenyképes) kisebb internet szolgáltatást nyújtó vállalat is tevékenykedik a piacon. Ilyenek például az ACE Telecom, a Rendszerinformatika, az Intellicom, a Z-net, a TAR, a Mátracomp stb.

### 3.3. Mobil távközlés

A mobil hangpiacon három szolgáltató nagyon kiélezett versenyt vív. A teljes hangpiaci vertikumot tekintve a három szolgáltatónak a következő módon fest a piaci részesedése 2021. végén:

**5. táblázat: Mobil távközlés piaci részesedése**

| Szolgáltató               | Előfizetések száma | Hangforgalom |
|---------------------------|--------------------|--------------|
| T-Mobile                  | 44,5%              | 44,2%        |
| Yettel (2021-ben Telenor) | 26,9%              | 23,7%        |
| Vodafone                  | 26,5%              | 31,0%        |
| Egyéb                     | 2,1%               | 1,1%         |

Forrás: Saját szerkesztés

Az üzleti piacon a T-Mobile piaci részesedése ennél érezhetően nagyobb, meghaladja az 50%-ot, de erről hivatalos információ nincs.

A mobil adatpiacon a három szolgáltató piaci részesedése hasonlóan alakul, az aktív mobilinternet előfizetések száma országosan már 2021 év végén 8,0 millió volt, és ez a szám továbbra is emelkedik. Érdekes itt külön kiemelni a forgalomnövekedést, 2021-ben ez közel duplája a 2019 évinek, és tízszerese a 2016-ban mértnek.

Csökkenő jelentőségű az SMS/MMS piac, azonban a tömeges SMS szolgáltatás nagyvállalatok, bankok kampányaiban; értesítések, üzenetek célba juttatásában hatékony eszköze.

Országosan az összes mobil előfizetés száma 2021. év végén 11,45 millió db volt, ebből mintegy 10,38 millió db előfizetés volt aktív az utolsó 3 hónapban. 100 lakosra 118 db előfizetés jutott, azaz a mobil hangpiac (túl)telített. A mobil előfizetések lehetnek utólag fizetendők (számlás) vagy feltöltőkártyások (prepaid). Utóbbiak részaránya fokozatosan csökken, arányuk már nem éri el az összes mobil előfizetés 30%-át, holott 2015-ben az aránya még ennek közel másfélszerese (43%) volt. (NMHH, 2022.)

A korábban piacszerzéssel próbálkozó alternatív (virtuális) mobilszolgáltatók többsége mára megszűnt, az egyetlen említésre méltó virtuális szolgáltató ma itthon a Netfone, de mint fent látható, érdemi hatása a piacra nincs. Vannak további cégek, akik kisvállalkozások, vagy magánszemélyek számára „flottákat” üzemeltetnek, a hasznukat a nagyvállalati és kisvállalati árak közötti különbségből remélik, ilyeneket könnyű találni az interneten. Néhány éve a Digi szerzett mobilszolgáltatásra alkalmas frekvenciákat, amin lakossági szolgáltatását megkezdte. Az állam is régóta tervezi, hogy belép a mobilpiacra, de egy

sikertelen kezdeményezést követően a saját hálózattal rendelkező önálló új szolgáltató létrehozását elvetették, és a piaci szereplők felvásárlásán gondolkodnak. A Yettelben az Antenna Hungárián keresztül a 4iG-val közösen szereztek részesedést, és bár szerepelt a hírekben a Magyar Telekom felvásárlásának szándéka is, a 2023-as évben a magyarországi Vodafone 4iG-val közösen való megszerzése valósult meg.

### **3.4. Szabályozási környezet**

A magyar távközlési piac szabályozásában nagymértékű változások történtek az utóbbi években. Az EU roaming díjak és az összekapcsolási díjak csökkentése a kedvezőbb árak irányába, míg az adójog változásai („szektoriális” adó, „telefon” adó, „közmű” adó) éppen ellenkezőleg hatnak.

2020 előtt – az új adóbevezetések kivételével – érezhető volt az árak folyamatos csökkenése, azonban ez a folyamat az elmúlt időszakban megállt, és a szolgáltatók több külső hatásra (infláció, valutagyengülés, adóváltozások, bérnövekedések), valamint belső fejlesztésekre (hálózatfejlesztés, lefedettség növelés, új generációs mobilszolgáltatások bevezetése) hivatkozva emelik a díjakat és/vagy vezetnek be új díjelemeket.

#### **3.4.1. Belföldi szabályozás**

A piacot és ennek nagykereskedelmi árait a Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (NMHH) és ennek tanácsa szabályozza. Ennek az alapja a 2003. évi C. törvény az elektronikus hírközlésről („eht”), valamint a 2017. évi LXXXVIII. törvény („az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény módosításáról”). A szabályozás különböző rendelkezéseinek részletezése nélkül, de fontos megemlíteni, hogy a törvény célja többek közt azt szabályozni, hogy a szolgáltatók, melyek tulajdonában vannak a hálózatok, ezzel az infrastruktúra monopóliummal ne tudjanak visszaélni. Itt kiemelendő a számhordozhatóság bevezetése, valamint a nagykereskedelmi árak az ún. összekapcsolási díjak szabályozása. Utóbbin belül a piaci árak szempontjából meghatározó a végződtetési díj, vagyis, hogy mennyit kell fizetnie a hívó fél szolgáltatójának a hívott fél szolgáltatójának azért, hogy ő fogadja a hívást, hiszen a díjat szinte mindig a hívó fizeti, nem a hívott.

#### **Számhordozhatóság**

2004. január 1. óta működik a vezetékes távközlés területén a szolgáltató független számhordozhatóság. Ez azt jelenti, hogy szolgáltató csere esetén is meg tudja tartani az ügyfél a régi számait primerkörzeten belül. 2004. május 1. óta a mobilpiacon is érvényben van a számhordozhatóság.

A számhordozást az új szolgáltatónál kell igényelni, aki a KRA-ban (Központi Referencia Adatbázis) rögzíti az igényt. Amennyiben a számhordozás feltételei teljesülnek, a korábbi szolgáltató a számhordozási igényt nem tagadhatja meg. A számhordozás ingyenes.

### **Végződtetési díjak**

A 2000-es és 2010-es években a vezetékes és a mobil végződtetési díjak is fokozatosan csökkentek, utóbbiak sokkal magasabbról, mint a vezetékesek. Vezetékes területen sokáig eltértek a díjak helyi-országos, csúcsidő-kedvezményes időszak, valamint szolgáltató szerint is, ellensúlyozandó a Magyar Telekom piaci túlsúlyát.

2022-ben (január 1-jétől) az uniós szabályozással összhangban Magyarországon

- a vezetékes hívásvégződtetési díj maximális értéke: 0,2494 Ft/perc,
- a mobil hívásvégződtetési díj maximális értéke: 1,6747 Ft/perc,

Az SMS végződtetési díjakat a hatóság továbbra sem szabályozza, ami rendkívül életszerűtlen helyzetet eredményezett. Több mint 20 éve mindhárom szolgáltató 14,40 Ft-ot, 8,5 percnyi beszélgetésnek megfelelő mértékű díjat kér egy belföldi SMS végződtetésre, annak ellenére, hogy a tényleges önköltség elenyésző. Mivel az elszámolás szimmetrikus a szolgáltatók között, és a mobilkészülékekben használt előfizetések között küldött SMS-ek mennyisége többnyire kiegyenlíti egymást, ez közel zéróösszegű elszámolást jelent a valóságban a szolgáltatók között. Ezért fordulhat elő, hogy a fenti végződtetési díjnál kedvezőbb áron, vagy akár díjmentesen biztosít SMS-küldési lehetőséget a szolgáltató.

Azokban az esetekben azonban, ahol a küldött és fogadott üzenetek száma jelentősen eltér (pl. banki notifikációs vagy tömeges tájékoztató SMS-ek) az ügyfelek által fizetett díjak sem fognak érdemben a végződtetési díj alá menni, ameddig a mostani szabályozás nélküli állapot fennáll, hiszen a szolgáltatónak nem érdeke „ráfizetni”. Ez pedig jelentősen kihat a piac fejlődésére is. (Nagy, 2023)

### **Belföldi adójogi szabályozás**

#### **1. ÁFA és SZJA**

A telefonszámla hang szolgáltatáshoz kötődő része után fizetendő összeg 20%-a az adójogszabályok értelmezésében az úgynevezett vélelmezett magánhasználat, amely (szuperbruttósított értéke) után, mint természetbeni juttatás után TB járulékot és SZJA-t kell fizetni (együtt 8,4% a nettó értékre). Emellett az említett összeg 30%-ának az ÁFA-ja nem visszaigényelhető (8,1% a nettó értékre). Tehát, 16%-ot meghaladó az adó és járulékok teljes összege a nettó telefonszámlára vetítve.

Értelemszerűen figyelmen kívül hagyhatóak azok a tételek, amelyek magáncélú használattal nem hozhatóak összefüggésbe (pl. zöld szám üzemeltetésének díja, az olyan kóddal ellátott

készülék hívószámára számlázott tételek, amelyről csak meghatározott üzleti-, hivatali-partner számok hívhatók). Fontos továbbá, hogy míg minden hang havidíj, forgalom és SMS-jellegű költséget terhel ezen adó, az adatalapú-hozzáférések havidíja és forgalmi díja nem képez adóalapot. (Nagy, 2021.)

## **2. Távközlési adó, közműadó**

2012. július 1-jét követően a szolgáltatóknak távközlési adót („telefonadót”) kell fizetniük. Az adó nem mértéke eltérő attól függően, hogy az ügyfél természetes személy vagy üzleti ügyfél.

2013-tól kezdődően a távközlési cégeknek közműadót is fizetniük kell a hírközlési vezetékek vezetékhozzzá után. 2014-ben 200 km-es vezetékhozzzá a vezetékek adómentesek, e felett az adó sávosan növekszik, az 500 km feletti vezetékhozzzá 125 Ft/méter adót kell megfizetnie a szolgáltatónak.

Habár a távközlési adó és a közműadó alanyai a távközlési cégek, a megemelkedett költségeket továbbhárít(hat)ják ügyfeleikre, magasabb havi- vagy percdíjak, kapcsolási díj, illetve több esetben ún. „kiegészítő havidíj” révén.

### **3.4.2. EU szabályozás**

A 2000-es évek elején a roaming díjak rendkívül magasak voltak, a külföldi magán és üzleti utazások szaporodásával a forgalom pedig rohamosan nőtt, ezért az Európai Bizottság beavatkozott az EU-n belüli roaming díjak csökkentésének érdekében. 2007. június 27-én fogadta el az Európai Parlament azt a szabályozást, mely plafont szab az EU-n belüli roaming díjakra. Ezeket a díjakat minden évben előre meghatározott mértékben módosították.

2014. április 3-án az Európai Parlament nagy többséggel megszavazta, hogy 2015. december 15-ét követően a roaming díjak megszűnjenek (RLAH – „Roam like at home”), azaz a díjak nem lehetnek magasabbak, mint belföldről kezdeményezett hívások (ill. hívásfogadás, SMS küldés, adatforgalmazás) esetén. 2015. júniusban sikerült az Európai Parlamentnek és a Tanácsnak megegyeznie, és a vonatkozó rendelet 2015. novemberben hatályba lépett. Eszerint 2017. június 15-étől szűntek meg EU-n belül a roamingdíjak, valamint egy „fair use” limit bevezetésre került: egy kedvezményes, belföldi áras keret után a jelenlegi roaming áraknak megfelelő díjakat számíthat fel a szolgáltató. Utóbbi kitétel célja a nemzeti piacok védelme, mert más EU-s ország szolgáltatója ily módon nem tud piacot szerezni külföldön, ami a versenylehetőségeket korlátozza.

A roaming hangforgalom mérése 2009. július 1-ig percalapon történt, ezután másodperc alapú a számlázás, de kezdeményezett forgalom esetén az első 30 másodperc minden esetben kiszámlázásra kerül.

A szabályozott végfelhasználói árak mellett az EU a nagykereskedelmi árakat is szabályozta, ami lehetővé teszi a szolgáltatóknak, hogy egyes esetekben kedvezményt adjanak a roaming díjakra.

Az uniós rendelet kiter a hálózatsemlegességre is (net neutrality), ez alapján az EU területén nem szabad a szolgáltatóknak az interneten korlátozni a különböző tartalmak/szolgáltatások elérhetőségét, ha egyébként az ügyfél rendelkezik valamilyen adatcsomaggal. Ennek nagy jelentősége van például a VoIP esetében. A szolgáltató nem tilthatja meg a Skype vagy a Viber használatát (mint ahogyan jelenleg előfordul bizonyos szolgáltatók/adatcsomagok esetében), így ezek további felhasználóknak jelentenek valós alternatívát a „normál” telefonálással szemben.

#### 4. Üzleti tervről általában

Tudvalévő tény, hogy a magyar kis- és középvállalkozások gazdasági súlya nagy befolyással bír mind a GDP alakulására, mind az adóbevételekre, mind a foglalkoztatásra. Magyarországon jellemzően a kezdetben 2-3 fős családi vállalkozások az átgondoltság helyett a véletlenszerűségre, a napi eseti döntésekre és alapvetően a „kockás füzetre” hagyatkoznak, a tervezés és stratégiai cégépítés még elenyészően van jelen. A magyar kis- és középvállalkozási szektor elsősorban a bevételnövelésre és a költségminimalizálásra fókuszál figyelmen kívül hagyva azt, hogy a vállalkozás hogyan tud hosszútávon meghatározó szereplője lenni a gazdaságnak.

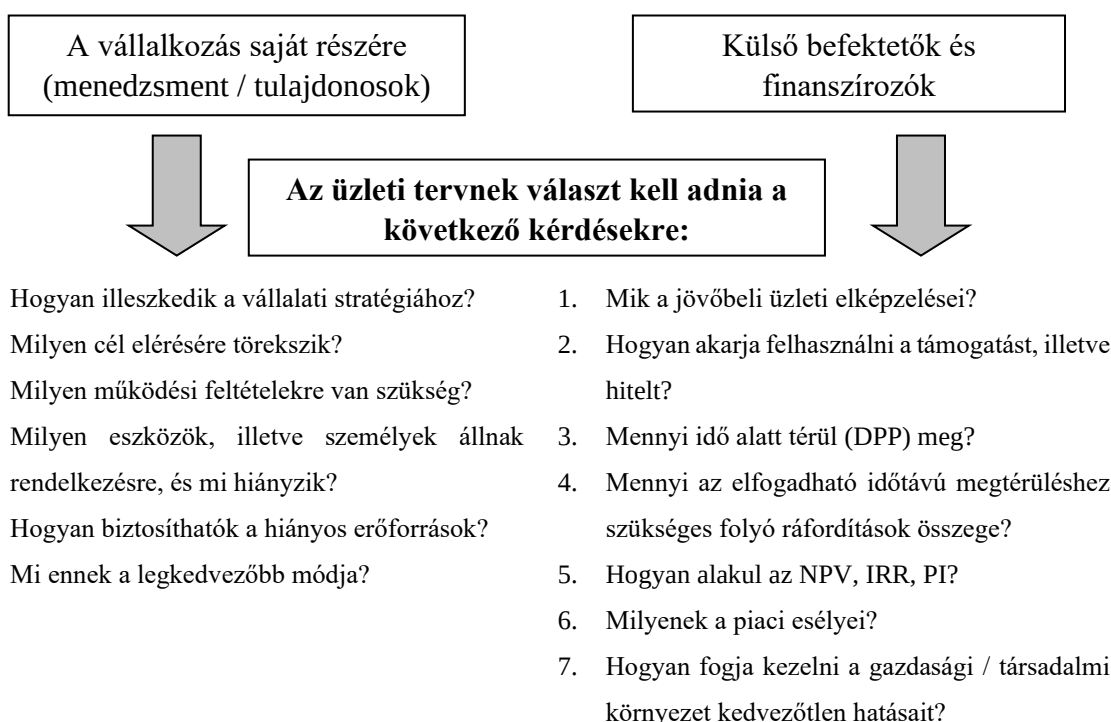
„A vállalat fejlődésének és működésének megalapozásában fontos szerepet tölt be a hosszú távú terv, a stratégia. Az eredményes vállalati működéshez azonban (a stratégiával összhangban) rövidebb időtávú, részletesebb tervek is szükség van. Az ilyen terveknek több fajtája létezik, közülük az egyik legfontosabb a (rövid- vagy esetleg középtávra szóló) üzleti terv. [...] Röviden: az üzleti terv a cég bemutatása, a vállalkozás helyzetelemzése, illetve a várható üzletmenet összefoglalása az elkövetkező 1-3 éves időtartamra.” (Bernáth, 2008, 2.o.) Egy másik megközelítésből „Az üzleti terv a vállalkozás alapidokumentuma, amely azt írja le, hol tart most a vállalkozás (honnan indul, milyen adottságokkal rendelkezik), mi a vállalkozás célja, hová akar eljutni (mennyi idő alatt, miért) és hogyan (milyen forrásokkal) akarja a céljait megvalósítani.” (Fülöp, 2004, 63. oldal)

Ma egy vállalkozás leginkább akkor kényszerül üzleti terv készítésére, ha valami nagyobb horderejű változás van kilátásban, pl. induló vállalkozás esetén, új termék bevezetése, beruházási döntés esetén, új tulajdonos bevonása, pályázati támogatások, hitelfelvétel, jelentős szervezeti átalakulás stb. Az üzleti terv készítésével lehetőség van arra, hogy felmérjük a stratégiánkat, és még mielőtt a vállalkozás kilépne a valós üzleti környezetbe „papíron” értékelje a lehetőségeit, illetve ezeket mérlegelve döntsön. Az üzleti terv arra is eszköz, hogy a vállalkozás visszatekintszen a múltba, vagyis folyamatosan értékelje teljesítményét és beavatkozzon. Időről időre szükséges felülvizsgálni a tervet annak érdekében, hogy mennyire, illetve miért van eltérés, valamint ez mit okozott. Az üzleti terv egyik kiemelt célja, hogy a külső finanszírozó meggyőződjön a megvalósíthatóság realitásáról, mivel legtöbbjük nem hajlandó pénzügyi forrásokat biztosítani egy nem megfelelően alátámasztott üzleti modellhez. Egy jó üzleti tervvel jelentős gazdasági és menedzsment előnyökhöz lehet jutni, valamint a későbbi veszteségeket és kockázatokat el lehet elkerülni. (Szöllősi-Szűcs, 2015)



Az üzleti tervek elkészítésének célcsoportjai:

- Vállalkozó: tárgyilagos és kritikus képet ad az üzleti lehetőségről, a piacról, az elérhető nyereségről, előrevetíti az esetleges akadályokat, cselekvési tervet ad a megvalósításhoz
- Munkatársak: iránymutatást ad, hogy mit akar a vállalkozás, milyen jövőképe van, mely egyben motivációt is jelent
- Külső partner (vevők, szállítók, versenytársak stb.): mi ez a vállalkozás, mik a szándékai az üzleti világban
- Befektetők, hitelezők: tényekkel szolgál, hogy érdemes-e a vállalkozást finanszírozni vagy sem (Fülöp, 2004)



### **3. ábra: Az üzleti tervben megválaszolandó kérdések a befogadó szervezet függvényében**

Forrás: Saját szerkesztés, Felföldi János et. al (2013) alapján

Az üzleti tervre vonatkozóan nincs egységes forma vagy sablon, ez a vállalkozás jellemzőiből és a terv készítésének céljából kerül kidolgozásra figyelembe véve azt is, hogy melyik célcsoportnak szól.

Az üzleti terv felépítésének javasolt struktúrája induló vállalkozás alapján:

- Címlap
- Tartalomjegyzék
- Azonosító adatok

- Vezetői összefoglaló
- A vállalkozási bemutatása
- Iparági/ágazati elemzés
- A vállalkozás környezetének elemzése
- Marketing terv
- Működési (termelési/szolgáltatási) terv
- Szervezeti terv
- Kockázatok
- Pénzügyi terv
- Mellékletek/függelékek (Szöllősi-Szűcs, 2015)

Az üzleti terv külső megjelenése ugyanannyira fontos, mint a tartalma, hiszen a stílus tükrözi a vállalkozás komolyságát. A jó üzleti terv átlátható, követhető, logikailag jól szerkesztett rendszerben, érthetően mutatja be a vállalkozást és az üzleti koncepciót. Fontos, hogy minden olyan adatot és információt tartalmazzon, amely alapján egy jövőbeli üzleti partner vagy befektető megismerje a vállalkozást. A reális és valós információ- és adattartalom alapvető elvárás. A valóságosnál „rózsaszínűbbre” festett képpel nemcsak a partnereket és a befektetőket téveszthetjük meg, hanem maga vállalkozás is pont az ellenkező hatást érheti el, és meginog a bizalom.

Összefoglalva az üzleti terv egy olyan dokumentum, amelyben elsősorban felvázoljuk a vállalkozás céljait, ezek elérését, meghatározzuk ki a potenciális célcsoportja a terméknek vagy szolgáltatásnak, mennyi tőkére, milyen marketing eszközökre van szükség, mennyi időt vesz igénybe a megvalósítás.

#### **4.1. Címlap, tartalomjegyzék, azonosító adatok**

A borítólappal nem egységes megjelenésű, de alapvető adatokat tartalmaznia kell:

- „üzleti terv” megnevezése
- készítés dátuma
- a cég neve és logója
- kinek készült
- program/terv címe

A tartalomjegyzéknek áttekinthetőnek kell lennie és minden fejezetcímnek ki kell fejeznie az egyes fejezetek tartalmát.

Az azonosító adatok egy rövid tényszerű ismertetése a vállalkozásnak, mely az alábbi táblázatban került összegzésre:

**6. táblázat: Vállalkozás azonosító adatai**

|                                        |                       |                                |
|----------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Teljes cégnév                          | Székhely              | Statisztikai számjel           |
| Rövidített cégnév                      | Telephely(ek)         | Cégjegyzék szám                |
| Jogi forma                             | Adószám               | Alapítás dátuma                |
| Számlavezető<br>pénzintézet            | Bankszámlaszám        | Számviteli nyilv.<br>rendszer. |
| Menedzsment                            | Tulajdonosi struktúra | Adózás rendje                  |
| Főbb tevékenységek (TESZOR<br>szerint) | Tőkeszerkezet         |                                |

Forrás: saját szerkesztés, Szöllősi-Szűcs (2015) alapján

#### **4.2. Vezetői összefoglaló**

A vezetői összefoglaló az egész üzleti terv - a tervekészítés utolsó mozzanata - néhány oldalas tömörített összefoglalója, lényegi kivonata. Bevezetésképpen 3-4 mondatban érdemes arról is szót ejteni, hogy kinek és milyen célból készült az üzleti terv. Az összefoglaló nagy vonalakban tartalmazza mindazt, ami a későbbiekben részletesen kerül kifejtésre: a vállalkozás terméke/szolgáltatása, a piaci helyzete, piacra jutás lehetőségei, tulajdonosok, pénzügyi terv, várható nyereség és megtérülés stb. Akkor jó egy üzleti terv, ha az olvasó megértette az üzleti tervben foglalt lényegét és felkeltette az érdeklődését. Terjedelme nem haladhatja meg a 1-2 oldalt, különben elveszíti az átfogó funkcióját.

#### **4.3. A vállalkozás bemutatása**

Induló vállalkozás esetén a múltat és a jelent kevésbé lehet értelmezni, ezért a fókusz inkább arra kell helyezni, hogy mi előzte meg az alapítást, milyen elgondolás, üzleti ötlet vezetett az elhatározásig. Működő vállalkozásnál a rövid történeti ismertetés (cégszerkezet kialakulása, tulajdonosok) után itt van lehetőség kifejtetni, hogy milyen tevékenységgel foglalkozik a vállalkozás (termékelőállítás vagy szolgáltatásnyújtás vagy kereskedelem), milyen eredményei vannak, milyen a vagyoni helyzete, milyen a likviditása, milyen erőforrások állnak a rendelkezésére, mik a jövőben elérni kívánt céljai.

#### **4.4. Iparági/ágazati elemzés**

Az ágazati vagy iparági besorolásnak és annak elemzésének legfontosabb célja, hogy a vállalkozás főbb makrokörnyezeti tényezői ismertek legyenek, valamint rávilágítsanak a működésre. Ennek segítségével átfogó kép adható a főbb jellemzőkről (méret, integráció, szervezeti háttér, specialítások, trendek, jövőbeni kilátások, meghatározó szereplők, főbb

piaci részesedések, kapcsolódási pontok, stb.), de fontos, hogy a témában nem jártas szakemberek is megértsék és meg tudják ítélni a gazdasági potenciált. (Szöllősi-Szűcs, 2015) Már az ezredfordulón kérdés volt az iparág definiálásának kérdésköre. Stratégia szempontjából a termék helyett inkább a funkcióra irányult a koncentráció. „Kék óceán”-nak nevezték azokat az iparágakat, melyek a digitális fejlődés következtében még nem léteztek, versenytárs mentesek voltak (pl. iwiw, Facebook). Az innovatív termékek új, ismeretlen terméket kínáltak, ennek következtében az iparági elemzés kifejezetten kiemelt jelentőségű. A „piros óceán” kategória már az érett, jól definiált határokkal rendelkező iparágakra vonatkozik. Ebben az esetben az ágazat ismertetését elég a marketing/értékesítési terv részeként felvázolni. Felgyorsult világunkban azonban ezt is óvatosan kell kezelni, mivel az iparági konvergenciának nagy a szerepe, pl. az ezredfordulón még külön telefon, internet és kábeltévé iparágak voltak, mely szolgáltatásokat ma már zömmel csomagban árulják a telco cégek kedvezőbb tarifával. (Kim-Mauborgne, 2004)

#### **4.5. A vállalkozás környezetének elemzése**

A vállalkozási környezet három fő területben határozható meg: külső környezet, benne makro- és mikrokörnyezet, valamint a belső környezet. A külső környezet vizsgálata azért fontos, mert a termék vagy szolgáltatás célpiacát is behatárolja, felkészíti a változásokra. A makroökonómiai elemzésben a PESTEL analízis illetve a Porter gyémánt modell segít.

A **PESTEL modell** a makroökonómia környezetet hat területre osztja:

- **Politikai (Political):** politikai környezet stabilitása, adózási politika, kereskedelmi egyezmények, külkereskedelmi szabályzatok, szociálpolitika
- **Gazdasági (Economical):** recesszió/konjunktúra, infláció, kamatlábak, árfolyam, munkanélküliség
- **Társadalmi (Social):** jövedelem eloszlás, demográfiai folyamatok, társadalmi mobilitás, fogyasztási szokások, képzettségi szint, életmód változás
- **Technikai (Technical):** technológiai fejlettség szintje, fejlesztési támogatások, innovációk/fejlesztések, elavulás sebessége, az információ áramlás módja és sebessége
- **Környezeti (Environmental):** környezetvédelmi szabályok, hulladék eltávolítás és energia-fogyasztással kapcsolatos rendelkezések, környezetvédelmi szervezetek aktivitása, éghajlatváltozás, globális felmelegedés
- **Jogi (Legal):** versenyszabályozások, fogyasztóvédelmi előírások, foglalkoztatási törvények (Jáki, 2017)



4. Ábra: PESTEL-modell

Forrás: BP Digital

**Porter gyémánt modell:** A két modell szoros összefüggésben áll egymással, ugyanis a makrogazdasági tényező az iparág eltérő szegmenseire lehet hatással. A vízszintes síkon a termelési (beszállítók, munkavállalók) és a keresleti (értékesítési partnerek, végfelhasználók) vannak. A függőleges tengelyen a vállalati stratégiák és a versengés kontextusa, valamint a kapcsolódó és támogató iparágak találhatók.



5. Ábra: PESTEL és Porter-gyémánt modell kapcsolata

Forrás: Jáki, 2017, 51. o.

- **Termelési (input) tényezők:** alapanyagok, beszállítói iparágat befolyásoló legfontosabb tényezők, munkavállalók bérezése, adók
- **Keresleti tényezők:** árbevételre, piaci részesedésre, árképésre ható tényezők, külföldi országok adó- és árfolyampolitikája, törvényi háttére
- **Vállalati stratégia, versengés kontextusa:** egész iparágat érintő makrogazdasági hatások

- **Kapcsolódó és támogató iparágak:** beszállítói piac beszállítói (pl. fuvarozás) (Jáki, 2017)

A mikrokörnyezet az üzleti vállalkozás szűkebb területe, mellyel működése során folyamatosan kapcsolatban áll. Ezek a tényezők közvetlenül és oda-vissza hatnak a vállalkozásra: szállítók, vevők, versenytársak, új belépők, fogyasztók, a termék helyzete, elosztási helyzet, a termékforgalmazás csatornái. Ezek elemzésével az a cél, hogy fel lehessen tární a versenyt befolyásoló paramétereket. (Szöllősi-Szűcs, 2015)

A belső környezet értékelése során olyan információk összegyűjtése a cél, melyek a szervezeti erőforrásokat (tőke, vagyoni jogok, információs rendszer stb.) demonstrálják. Ennek technikája az ún. SWOT analízis, melynek során az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek kategóriába sorolhatóak a jellemzők. Az erősségek a rendelkezésre álló erőforrásokat és kedvező belső feltételeket jelentik, ennek ellenkezője a gyengeségek. Amíg a lehetőségeknél kedvező külső feltételek vannak, melyek pozitív irányba befolyásolhatják a szervezet életét, addig a veszélyek alatt a kedvezőtlen külső tényezők értendőek. (Szöllősi-Szűcs, 2015)

#### **4.6. Marketing terv**

Az üzleti terv lelke a marketing koncepciója, melynek legfőbb célja annak meghatározása, hogyan lehet eredményes a vállalkozás. A tőkés gazdaságban a marketing feladata, hogy a fizetőképes keresletet a termék vagy szolgáltatás felé terelje. Amíg a nagyvállalat megteremti saját magának a piacot, addig egy kisvállalkozás kénytelen alkalmazkodni hozzá, illetve szegmentál magának piacot.

A marketing tervben kell kifejtetni az árbevétel realizálásra vonatkozó piacot befolyásoló elképzeléseket, a piackutatás eredményeit és az arra alapozott stratégiát. A piaci kereslet és a pontos célcsoport meghatározása alapvető feltétel, különben nem teljesül a kitűzött cél. A marketing terv kulcsa a vevői igények feltétlen ismerete.

A marketing központi eleme a jövedelmezőség, mely részét képezi a pénzügyi célok meghatározásának is. Az elvárt értékesítési volumen és az árbevétel nagyságának tervezése kulcsfontosságú, mert ezen célok összeegyeztetése ad lehetőséget a marketingstratégia kialakítására. Az árstratégia kiindulópontját adja a költségstruktúra, illetve a konkurencia rendelkezésre álló adatai.

Az elemzés során vizsgálni kell:

- értékesítési árak, árbevétel: időszaki bontásban, célpiaconként, értékesítési csatornánként
- fajlagos nyereségtartalom

- marketing költségek aránya
- reklám, promóciók, PR költségek

A marketing célkitűzések megfogalmazására vonatkozó tényezők:

- értékesítési volumen
- piaci részesedés
- fogyasztói ismertség
- termékek megjelenése, csomagolása, design (Polereczki – Szűcs, 2010)

A marketingstratégia a célok elérése érdekében tett lépések sorozata, egy cselekvési program, melynek következtében a vállalkozás számára a tartós versenyelőny biztosítható.

Elemei:

- melyik piacon, milyen módszerekkel fogja eljuttatni az adott terméket vagy szolgáltatást a vevőkhöz
- hogyan győzi meg a vevőket arról, hogy a terméket/szolgáltatást megvásárolják
- hogyan bírja rá az üzleti partnereket, hogy a terméket árulják
- hogyan tartja fenn a vásárlók érdeklődését a termék iránt.

A célpiac meghatározásának alapelve, hogy nincs olyan termék vagy szolgáltatás, amely mindenkit egyenlően célozna. Meg kell határozni azt a kört, amely a legnagyobb valószínűséggel lesz a vállalkozás termékének igénybevevője, majd ezek mentén kell konkretizálni a célpiacot.

A szegmentáció tipikus elemei: földrajzi, demográfiai, pszichografikus, magatartási

Az értékesítési csatornák meghatározására ható tényezők: keresleti, kínálati, termék tulajdonságok, vásárlói döntések sajátosságai, vállalati, környezeti

A termék- és szolgáltatáspolitikai rész szól a termék/szolgáltatás fizikai leírásáról, a műszaki tartalomról, a felhasználhatóságról, a referenciákról, a minőségi tanúsítványokról, a termékválaszték kialakításáról, a vállalati márkadöntésekről stb.

Az árpolitika az ajánlati ár kialakításának eszköze, mely egy esetleges rossz döntés esetében sokba kerülhet a vállalkozásnak. Az ár a marketingmix egyik eleme, melynek hatása azonnal érezhető a forgalmon, és a többi elemhez illeszkedve optimális nyereséget hozzon.

Az eladásösztönzés módszere is ebben a fejezetben kap helyet, mellyel kell rávenni a vevőt a vásárlásuk növelésére azért, hogy a vállalkozás rövid távú forgalma növekedjen. A kommunikációs politika célja az információ átadás, reklám és PR tevékenység keretében. Az üzleti tervben mindenképpen érdemes az eladásösztönzés ütemezését megtervezni, hogy a kollegák ennek mentén tudják végrehajtani a feladatokat.

Az értékesítési terv az alapja a pénzügyi tervezésnek. Itt kell meghatározni az értékesítésre kerülő termékek/szolgáltatások mennyiségét és értékét, az értékesítés relációját, az értékesítési árakat. Célszerű az idő függvényében (havi/negyedéves) tervezni, hogy látható legyen a várható növekedés. A prognózisokat folyamatos utánkövetéssel korrigálni kell a jövőben bekövetkező változások (árváltozás, választékbővítés, helyettesítő termékek stb.) hatásaival.

A marketing tevékenységek ütemezése alapján lehet összeállítani a költségvetést, mely a marketing és az értékesítés közvetlen és közvetett költségeit foglalja magában. Minden olyan költséget szerepeltetni kell, amely az értékesítéssel és az eladásösztönzéssel összefüggésben felmerül. Az egyes feladatok ütemezéséhez költségek is tartoznak, melyeknek tükröződniük kell a költségvetésben. (Szöllősi-Szűcs, 2015)

Végző soron akkor ér célba egy marketing terv, ha a végén az alábbi kérdések megválaszolása nem okoz gondot: ki, mit, mikor csináljon és mindez mennyibe fog kerülni?

#### **4.7. Működési (termelési/szolgáltatási) terv**

A működési terv célja, hogy bemutassa a vállalkozás hogyan és milyen erőforrások felhasználásával valósítja meg a termék-előállítást vagy a szolgáltatásnyújtást. Itt kell meggyőzően vázolni, hogy az értékesítési tervben megfogalmazott célok tarthatóak-e. Ennek a tervnek a kidolgozása a vállalkozás számára is hasznos, mert realizálódik a különböző erőforrások felhasználásának előrelátható tényszerű azonosítása, illetve a kockázati tényezők azonosítása. Termékelőállítás esetében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kidolgozásra mint egy szolgáltatást nyújtó vállalkozásnál, de mindkettőnél a fogyasztói igények maradéktalan kielégítése és a nyereség maximalizálása a cél. Elengedhetetlen, hogy maga a termelési vagy szolgáltatási terv is részletesen kifejtésre kerüljön, mivel a vállalkozás létrejötte is valamilyen üzleti vagy társadalmi szükséglet elérésére irányul. Ahhoz, hogy az üzleti koncepció megvalósítható legyen, megfelelően alátámasztott pénzügyi kalkulációkra van szükség, hiszen alaposan ismernie kell a tevékenységet, annak működését, és az erőforrásokkal kapcsolatos információkat. Kezdő vállalkozásnál központi kérdés, hogy valóban életképes-e az elgondolás és az alapötletre felépíthető-e a működés és a gazdálkodás menete. Az üzleti tervben ki kell térni arra, hogyan fogja a vállalkozás létrehozni, illetve mennyire korszerűek a termékei és szolgáltatásai, részletezni kell mi jellemzi a műszaki színvonalat, hogyan valósul meg a gyártásfejlesztés, végül ki kell térni az erőforrásokkal való gazdálkodásra (munkaerő, tárgyi eszköz, forgóeszköz). Termékelőállítás esetében a gyártást, míg szolgáltatás esetében a szolgáltatásnyújtás folyamatát kell szemléltetni. Fontos,



hogy meghatározásra kerüljön milyen folyamatok maradnak „házon belül”, és melyeknél van szükség alvállalkozó bevonására.

Érdemes a tevékenység folytatásához a szükséges tárgyi eszközökkel, immateriális javakkal – melyek állnak rendelkezésre, melyek nem - kapcsolatos elképzeléseket is összefoglalni, különösen akkor, ha a koncepció megvalósításához beruházásra is szükség van. (Szöllősi-Szűcs, 2015)

#### **4.8. Szervezeti terv**

A szervezeti terv a vállalkozás működési kereteinek, a vezetés, a tulajdonosi kör és a humán erőforrás bemutatására szolgál. Induló vállalkozásnál itt kell megindokolni a vállalkozás jogi formáját, a felépítésére vonatkozó elképzeléseket. A szervezeti felépítés kapcsán objektíven kell értékelni a személyzet erős és gyenge oldalait, mely alapjául szolgál a vállalkozás felépítésének. A szervezeti formák kiválasztásánál értékelni kell, hogy melyik forma a legalkalmasabb a tevékenység hatékony ellátásához. Célszerű a struktúrát egy szervezeti ábra keretében felvázolni, melyből kitűnnek az alá- és fölérendeltségi viszonyok, döntési jogkörök, feladatmegosztás. Induló vállalkozás esetében itt kell tájékoztatást adni a kulcsszereplőkről, akik felelősök az üzleti koncepció kialakításáért és a vezetésért. (Szöllősi-Szűcs, 2015)

#### **4.9. Kockázati terv**

Az üzleti terv akkor meggyőző, ha számba veszi a lehetséges kockázatokat is. A kockázati tényezők között különbség van súlyától és jelentőségétől függően, valamint attól, hogy tőlünk függő vagy független-e a kockázati elem. Vannak kockázatok, melyekre fel lehet készülni, és vannak olyanok, melyekre nem, de lényeges, hogy a vállalkozásnak legyen különböző cselekvési terve, ha bekövetkezik egy nem várt esemény.

A vállalkozási tevékenységet befolyásoló kockázati tényezők:

- Termelési kockázat: termelés kiesés, pl. szélsőséges időjárás, alapanyaghiány, gépek meghibásodása következtében, üzemi baleset
- Piaci kockázat: alapanyag áringadozása, termékek, szolgáltatások értékesítési nehézségei
- Pénzügyi kockázat: árfolyamingadozás, kölcsöntőke kamatváltozásai, gazdaságpolitikai tényezők, likviditási problémák
- Jogi kockázat: jogszabályi változások
- Emberi kockázat: projektteam nem megfelelő összeállítása, projektmenedzser rátermettsége

- Természeti kockázat: természeti katasztófák

#### **4.10. Mellékletek**

A csatolt mellékleteket két fő csoportba lehet osztani, egyik a terv készítője által készített szabadon választott, a másik a kötelezően csatolandó dokumentumok. A szabadon csatolt dokumentumok közé soroljuk a technológiai leírásokat, az engedélyeket, a tervrajzokat, a tanúsítványokat, a tervezés terjedelmes dokumentumait, a részletes pénzügyi táblázatokat, a szakmai önéletrajzokat, a referenciákat stb. Kötelező dokumentumokat elsősorban a pályázati célt szolgáló üzleti tervekhez kell mellékelni, mint például: adóigazolások, telekkönyvi kivonat, alapító okirat, cégbejegyzés, aláírás minta stb.

#### **4.11. Pénzügyi terv**

Az üzleti tervezés összeforr a pénzügyi tervezéssel, ugyanis „pénzügyi tervezés nélkül nincs elméletileg sem piacgazdaságban működő vállaltszerű vállalkozás. [...] Hiszen a vállalkozás a tulajdonos befektetésével indul, s a befektető valamilyen módon és mélységben átgondolja, érdemes-e a pénzét egy adott vállalkozásba fektetni, vagy sem.” (Sinkovics, 2010, 18-19. o.) A pénzügyi tervezés amellet, hogy a vállalat jövedelmezősége, sikeressége és a jövőbeli működése szempontjából kulcsfontosságú, a teljesítménymérés eszköze és a külső környezethez való alkalmazkodás vizsgálata is. A pénzügyi célok közé sorolható az árbevétel, a nyereség növelése, a külső eladósodottság csökkentése, az árfolyamkockázat mérséklése, de mégis a legfontosabb a tulajdonosok vagyonának maximalizálása és a vállalkozás hosszú távú életben tartása.

A pénzügyi terv alapvető célja, hogy a tervezett tevékenységet jól tükrözze a hiteles és részletes pénzügyi előrejelzések kapcsán, vagyis az egész vállalkozás működése vizsgálendő. A koncentráció a vagyoni, pénzügyi- és jövedelmi helyzeten van, mely a befektetők számára információt ad a hozamról, illetve a megtérülésről. A pénzügyi tervben kerülnek meghatározásra a tervezhető bevételek, a termelési költségek, a várható eredmény, a vagyon alakulása, a pénzáramlások, a gazdaságossági számítások stb. Ennek következtében a tervezés magában foglalja a tőkeköltségvetést és a finanszírozási tervet is. A pénzügyi tervezés időtávja szerint hosszú távra (3-5 év), középtávra (1-3 év), és rövid távra (1 évnél rövidebb) lehet tervezni. A tervezésnek 4 szakasza különíthető el: információgyűjtés, bázisvizsgálat és tervvariánsok összeállítása, végleges terv készítése és monitoring. Az üzleti terv előzőekben felvázolt környezeti tényezőinek figyelembevételével fontos háttérinformációk jutnak a vállalkozás birtokában, amely a pénzügyi tervezésnél támaszt nyújtanak (pl. makrogazdasági, iparági, vállalati szintű prognózisok). A végleges terv követelménye, hogy ne csak előrejelző legyen, ne minimalizálja az üzleti kockázatot,

megfelelő visszacsatolást biztosítson, részletes, de ne csak számviteli szemléletű legyen. (Kovács, 2011)

#### **A pénzügyi tervezés részei:**

- **Tőkeigény és finanszírozás:** Ha a vállalkozás külső forrás igénybevételére készül különösen fontos fejezet. Itt kell meghatározni, hogy milyen jogi formában fog gazdálkodni a vállalkozás, hogyan tervezi a tőkeszerkezetet, milyen finanszírozási formákat vesz igénybe, mennyi a saját forrás, várható-e pályázati pénz stb. Amennyiben a tőkeigény meghaladja a saját erő mértékét, a vállalkozás idegen forrás bevonására is kényszerül. Leggyakrabban használt eszköz erre a hitel, de induló vállalkozás esetén erre kevés lehetőség adódik. Alternatíva még a tőkebefektetők (üzleti angyal, befektetési alapok) bevonására is, de működő vállalkozás esetén a likviditási helyzet javítására megoldás lehet a faktorálás, a forfetírozás vagy a lízing.
- **Árbevétel tervezése:** az értékesítési és termelési adatok alapján készült számítások alapján határozható meg
- **Termelési költségek tervezése:** Feladata, hogy a termelési tervben meghatározott tevékenységekhez szükséges és indokolt költségeket számszerűsítse. A költségterv alapja a felhasznált ráfordítások (anyagjellegű, személyi jellegű, egyéb) volumenének ismerete. A költségek tervezése történhet költségnemenként, költséghelyenként és költségviselőként. Az értékcsökkenési leírás tervezése a befektetett eszközök állományi szintű tervezésének alapja. A közvetlen költségek a termékek/szolgáltatások érdekében merülnek fel, a közvetett költségeket felosztás révén lehet tervezni. Az állandó költségek (pl. ÉCS, bér stb.) függetlenek a termelés színvonalától és mennyiségétől, azok akkor is felmerülnek, ha nem történik termelés. A változó költségek a termeléstől függenek.
- **Eredményterv:** a várható eredmények lehető legpontosabb meghatározására szolgál
- **Mérlegterv:** A vállalkozás vagyonára mutat rá, a befektetési és finanszírozási döntéseinek eszköz és forrás oldali struktúrájára gyakorol hatást.
- **Pénzforgalmi terv (Cash Flow):** A pénzeszközök be- és kiáramlásának előrejelzése, melynél figyelembe kell venni, hogy várhatóan mikor történik a tényleges pénzmozgás (a vevő csak x napra fizet, a szállítói számla fizetési határideje korábbi, mint a vevői ellenérték beérkezése stb.) A bevételek szakaszosan, míg a kiadások folyamatosan képződnek, az egyenleget a tényleges bevételek és kiadások különbsége adja.

- Fedezeti pont elemzés: A fedezeti elv az állandó költségeket és a nyereséget együtt kezeli, pontosan azért, mert a két kategória a termékek árában nem választható szét. A fedezeti összeg a nyereség és az állandó költség összege, és az egységár és a termékegységre jutó változó költség különbsége. A fedezeti pont az önköltség függvény metszéspontja.
- Beruházás-gazdaságossági elemzés: A beruházások 3 területen gyakorolnak hatást az eredményességre: a vállalkozás nyeresége többleteredmény vagy hatékonyabb termelés révén, a likviditási helyzet alakulása, vagyoni helyzet megváltozása révén a gazdálkodás eredményességére. A beruházások lehetnek produktívak (létesítő, pótló, bővítő, korszerűsítő) vagy improduktívak (környezetvédelmi). A beruházás-gazdaságossági vizsgálatok fő célja a tőkebefektetés életképességének bizonyítása. Leggyakrabban a vállalkozások a nettó jelenérték módszert használják.
  - NPV (nettó jelenérték): a beruházáshoz közvetlenül kapcsolódó jövőben várható pénzáramok és a beruházási költségek különbsége a pénz időértékével együtt
  - IRR (belső megtérülési ráta): az a kamatláb, amelynél a befektetés nettó jelenértéke pont nulla
  - PI (jövedelmezőségi index): beruházás hozamainak a beruházás tőkeigényéhez viszonyított aránya
  - DPP (diszkontált megtérülési idő): abban az évben térül meg a beruházás, amelyikben a nettó jelenérték eléri, vagyis meghaladja a nulla szintet, és pozitív értéket ad.

A számítások során az infláció hatását figyelembe kell venni, célszerű az azonos ráta alkalmazása. Pénzforgalmi szemléletben az amortizációs költségek nem szerepelhetnek a kiadások között, mivel tényleges pénzmozgás nem követi. Tervezni ugyanakkor kell vele, de kizárólag az adózás miatt. A kamatláb a pénz időértékét fejezi ki, és a tervezésnél leginkább az átlagos piaci kamatlábakat vagy az államkötvények és kincstárjegyek hozama utánit használják. A vissza nem térítendő támogatások a vállalkozás szempontjából csökkentik a beruházási költségeket.

- Pénzügyi mutatók: vagyoni- (pl. tőkeerősség, eladósodottság, befektetett eszközök fedezete stb.), pénzügyi- (pl. adósságállomány, likviditás stb.) és jövedelmezőségi (ROS, ROA, ROE, ROI stb.) helyzet értékelésére szolgálnak, melyek befolyásolják a gazdasági tevékenységet. (Szöllősi-Szücs, 2015)

Manapság nehéz azzal a megállapítással vitatkozni, amely így hangzik: „Ami a technológiát illeti, nincs visszaút.” Összefoglalva, felgyorsult világunkban egymást érik a technológiai újdonságok. A negyedik ipari forradalom korát éljük, amelynek legfőbb jellemzője a digitalizáció mindent felforgató hatása. A IV. ipari forradalmat jellemző technológiák kiteljesedése - a BigData elemzés, az Internet of Things, az intelligens robotok, a felhőalapú számítástechnika- és sajátossága, hogy a valós és a virtuális világ már nem választható el egymástól. Ennek következtében okos termékek és szolgáltatások, okos gyárak, és ezekre épülő új üzleti modellek jönnek létre, amelyek teljesen átalakítják mind a gazdaság mind a társadalom működését. (Demeter, 2020.)

Mindezek figyelembevételére után készült el a TEMline Kft. üzleti terve, mely egy vállalati telekommunikációs költségcsökkentő szoftver létrehozását álmodta meg. A következő fejezet az üzleti modell részleteit ismerteti.

## 5. A TEMline projekt

A TEMline projekt, illetve a cég neve egy névkereső ötletbörzét követően véglegesedett, amikor már a termék részletei is ismertté váltak. A „TEM” mozaikszó az angol Telecom Expense Management, azaz a telekommunikációs költség kezelést takarja. A „line” az online szóból ered, mely kifejezi a szolgáltatás folyamatos elérhetőségét és határozott elképzeléseit.

### 5.1. A vállalkozás adatlapja

7. táblázat: A vállalkozás adatlapja

| Azonosító adatok:         |                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Vállalkozás neve:         | TEMline Informatikai és Szolgáltató Kft.                 |
| Rövidített neve:          | TEMline Kft.                                             |
| Jogi forma:               | Korlátolt Felelősségű Társaság                           |
| Működési forma:           | leányvállalat                                            |
| Fő tevékenységi kör:      | TESZOR 6209 – Egyéb információ-technológiai szolgáltatás |
| Mellék tevékenységi kör:  | TESZOR 7022 – Üzletviteli tanácsadás                     |
| Székhely és működési cím: | 1117 Budapest, Infopark sétány 1.                        |
| E-mail cím:               | <a href="mailto:info@temline.com">info@temline.com</a>   |
| Adószám:                  | 23461439-2-41                                            |
| Cégjegyzékszám:           | 01-09-966700                                             |
| Alapítás:                 | 2018.                                                    |
| Jegyzett tőke:            | 3 000 000 Ft                                             |

| Tulajdonosok: |            |                |
|---------------|------------|----------------|
| Név:          | Üzletrész: | Bevitt vagyon: |
| Anyacég       | 70 %       | 2 100 000 Ft   |
| Magánszemély  | 30 %       | 700 000 Ft     |
| Összesen:     | 100%       | 3 000 000 Ft   |

Forrás: Saját szerkesztés

### 5.2. Vezetői összefoglaló

A vállalkozás a távközlési üzleti szektorban kíván olyan kizárólag webalapú szolgáltatást nyújtani, mellyel egy új terméket jelentet meg a piacon. Minden cég előbb-utóbb szembesül azzal, hogy a céges telefonszámla ellenőrzése nem kis feladat, a magánhívások továbbszámlázása automatizált rendszer híján idő- és költségigényes, az optimális díjcsomag

megválasztása olykor nagyon nehéz, de odafigyeléssel és elemzéssel csökkenthetőek az erre fordított erőforrások. A cég ebben látja az üzleti lehetőséget. A vállalkozás ehhez azt a tapasztalati tőkét használja fel, mely az anyacég projektjei során az évek alatt felhalmozódott. Az anyacég aktívan részt kíván venni a cég felépítésében, tulajdonosaik kihasználva adottságaikat, tapasztalatukat, kapcsolatrendszerüket, feladatokat vállalnak a megvalósítás érdekében.

A modell alapja a távközlési szolgáltatók törvényi kötelezettségeiből adódó e-számlainformációs rendszerének megléte. A rendszer felismeri és betölti az adatállományt, majd előfizetési csomagtól függően kimutatásokat készít. Az első fázisban a magyar piacra lépéshez szükséges funkciók megvalósítását és a felhasználói környezet kialakítását végzi el a cég. A további fázisban szélesíteni kívánja a portfóliót, majdan előkészíti a nemzetközi terjeszkedést. Ebből következik, hogy az alkalmazással a projekt megvalósulására nemcsak a hazai felhasználásban van lehetőség, hanem célcsoportként az Európai Unió országaiban működő kis-, közép- és nagyvállalatoknál is.

Az értékesítés a nagyvállalati szektorban kezdődik az anyacég ügyfeleinek körében. Előnye, hogy ismert cégek, és sokat segíthetnek a tesztelés és visszacsatolás folyamatában. A KKV szektor célzott megkeresésére kampány készül. A marketing tevékenység elsősorban a személyes kommunikációra és a bizalomra épül. A termék sajtó- és konferencia megjelenésekkel támogatható, valamint fontos részt képvisel a blog folyamatos frissítése is. A projekt saját tőke bevonásával valósul meg. A háttérben egy stabil, tőkeerős cég áll, amely ennek a projektnek a megvalósítására 16 000 000 Ft-ot tud elkülöníteni. A projekt költségeinek zöme előre jól tervezhető, elsősorban állandó, vagy kismértékben változó költségek.

A projekt eredményének a tesztelt szoftver átadása tekinthető, időtartama egy évben van meghatározva.

A számítások azt támasztják alá, hogy a befektetett tőke 2,25 év alatt megtérül, a vállalkozás elindítását tehát érdemes megtenni. A nyereség visszaforgatásával valósítható meg a fejlesztés további szakaszai.

Zárszóként a vállalkozás és a projekt megvalósításával az a legfőbb cél, hogy a leendő partnerek felismerjék azt a lehetőséget, amely elősegíti a munkafolyamataik optimalizálását, és a szoftver széles körben való alkalmazhatóságát.

### **5.3. Vállalkozás bemutatása**

A TEMline Kft. létrejötté egy stratégiai konferencia eredménye. Amikor az anyacég a jövőképen gondolkodott, a most jól menő „fejőstehén” terméke helyébe új megoldást és

szélesebb ügyfélkört képzelt, akkor körvonalazódott, hogy az eddig felhalmozott tudást egy internet alapú rendszerrel ötvözni lehet.

Az anyacég Magyarország egyik vezető tanácsadó cége, melynek tevékenysége kiterjed a telekommunikáció világára is. Az anyacég számos eredményes projektet tudhat maga mögött. Az egyedülálló módszertannal (TEM) átfogó megoldásokat javasol a vezetékes-, mobilhang, adatátvitel és IT infrastruktúra területén. Projektjeivel átlagosan 35%-os költségmegtakarítást ér el. Minden projekt egyedi, a partnercég igényeinek megfelelően teljesül. Az anyacég szolgáltatótól függetlenül végzi tevékenységét, hidat képez a szolgáltató és az ügyfél között kizárólag az ügyfél érdekeinek figyelembevételével. A távközlési számlák felépítését kiválóan ismeri, könnyedén kiszűri a téves számlázásokat, és eljár orvosolásukban is. Ismeri a szolgáltatók szerződéseit, árait, ennek következtében a legkedvezőbb konstrukciókat javasolja. A költségoptimalizálási projektek üzleti modellje alapján csak megtakarítási részesedés jár, amely azt jelenti, hogy az ügyfél a realizálódott megtakarítás után fizet. Amennyiben versenyeztetésre kerül sor, a cég az ügyfél saját felhasználási szokásaira írja ki a kiírást, a kiértékelést TCO modell alapján végzi.

Az anyacég nemzetközi viszonylatban Magyarországon kívül 9 országban van jelen.

A cég tőkeerős, eddigi fejlesztéseit is önerőből valósította meg.

#### **5.4. Iparág, a piac és a versenytársak elemzése**

A 3. fejezet részletes áttekintést ad a hazai infokommunikációs piac egészéről, mely alapját képezi a szoftver iparági háttérnek.

Mivel az anyacég egyedülálló módszerének tapasztalataira épít a továbbgondolt és termékesített szellemi termék, ezért a TEMline egy teljesen új elképzelés, melyből adódóan nem lehet potenciális versenytársakról beszélni.

#### **5.5. Környezetelemzés**

A vállalkozás belső környezetének feltérképezésére a SWOT analízis ad megfelelő támpontot. Lényege, hogy segítsen egy olyan üzleti stratégia kialakításában, amely képes reálisan felmérni a piacon rejlő lehetőségeket, objektíven láttatja a termék/szolgáltatás sajátosságait és életképességét. (BP Digital)

Noha a pénzügyi tervezésnek nem, - de az üzleti tervnek szerves része a SWOT-analízis -, mégis nagyban befolyásolja az elképzelés valóságát. Fontos megemlíteni, hogy milyen tényezők mekkora hatást gyakorolnak alapból a megvalósíthatóságra, főképpen a pénzügyileg érintett területre fókuszálva.



8. táblázat: SWOT analízis

| Erősségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Lehetőségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>erős egyéni szakmai kompetenciák</li> <li>felhő alapú szolgáltatás</li> <li>azonnali kimutatások</li> <li>saját tőke, stabil pénzügyi háttér</li> <li>saját ügyfélkörben fel lehet mérni az igényeket</li> <li>céges kontrolling feladatok könnyebb ellátása</li> <li>manualitás csökkenthető</li> <li>jelentős megtakarítást lehet vele elérni</li> <li>szolgáltatói hibás számlázás könnyebben észrevehető</li> <li>a távközlési piac átfogó ismerete</li> <li>összeszkedett csapat</li> <li>a különböző szolgáltatók különböző adatainak egységes kezelése</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>nemzetközi terjeszkedés</li> <li>átfogó ismeretszerzés egy web szolgáltatás felépítéséről</li> <li>KKV szektor mozgósítható</li> <li>lakossági szektorra optimalizálni a későbbiekben</li> <li>folyamatos szolgáltatás-bővíthetőség igény szerint</li> <li>mobilra optimalizálni?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Gyengeségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Veszélyek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>hosszú megtérülési idő lehet</li> <li>a szolgáltatói e-anyagok beszerzésének hosszúsága</li> <li>saját ügyfélkörből ki lehet-e lépni?</li> <li>nem lehet minden manualitást kiváltani az elemzésekénél</li> <li>kezdetben lakossági szektorban nem eladható</li> <li>több fázisban valósítható meg a bevezetés</li> <li>nem lesz szexy a termék</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>nem hozza vissza a beruházást</li> <li>nem elég a saját tőke, hitel a továbblépéshez?</li> <li>nem hozza be a megfelelő ügyfélkört (rossz értékesítési csatorna kijelölése)</li> <li>fejlesztés félremegy</li> <li>szerver kapacitása rosszul lett felmérve</li> <li>hosszú előkészítés után, lassú megvalósítás</li> <li>nemzetközi szinten nem ismertek a szolgáltatói anyagok</li> <li>a szolgáltatók anyagai változhatnak, ami újabb fejlesztést igényel</li> <li>törvénykezés kiszámíthatatlansága</li> <li>szolgáltatói flat rate csomagok</li> <li>tulajdonosok (csak) „átdolgozása” miatt elsikkadnak a feladatok, prioritás sérül</li> <li>az anyacég munkatársainak belső ellenállása</li> </ul> |

Forrás: Saját szerkesztés

Az üzleti és a pénzügyi tervek általában optimisták, mivel a pozitív lehetőségek túlértékelve (árbevétel, piaci kereslet nagysága stb.), ezzel szemben a negatív események bekövetkezési valószínűsége viszont alulértékelve van. Az időbeni ütemezés sarkalatos pont, mivel ez a bevételek elmaradásával, illetve a költségek növekedésével jár. (Jáki, 2017)

A vállalkozás piaci szempontból számos erősséggel rendelkezik. A termék – a mai kor igényeinek megfelelően – egy felhő alapú szolgáltatás, mely bárhol, bármikor igénybe vehető.

Az anyacég, mint háttér mind szakmailag mind pénzügyileg stabil lábakon áll, ezért képes azonnal kezelni a távközléshez kapcsolódó problémákat.

A kezdeti beruházás saját tőkére alapozva valósul meg, de veszélyként ott van a lehetőség, hogy ez a forrás nem lesz elegendő vagy a fejlesztési időszak olyan hosszúra nyúlik, amely már nem teszi lehetővé a gazdaságos bevezetést.

## **5.6. Működési terv**

### **5.6.1. A projekt alapvető célja**

A projekt célja egy olyan web alapú rendszer létrehozása, melynek segítségével az ügyfelek távközlési elektronikus anyagait (elsősorban számláit és hívásrészletezőit) fel lehet dolgozni, és ennek eredményét a Felhasználók számára „azonnal” (on demand), online, könnyen érthető módon prezentálni tudja. További célja, hogy a távközlési szolgáltatók elektronikus anyagainak (számlarészletezőit, hívásrészletezőit) feldolgozását, ellenőrzését könnyítse meg és kontrolling feladatokat lásson el. Célja még, hogy a leendő partnereik felismerjék azt a lehetőséget, amely elősegíti a munkafolyamataik optimalizálását, és a szoftver széles körben alkalmazhatóságát.

A TEMline az üzleti felhasználóknak kíván segítséget nyújtani oly módon, hogy a havi távközlési számlákat helyettük ellenőrzi a szerződési feltételek betartását szem előtt tartva. Leveszi azt a terhet az ügyfélről, ami a számlák auditálásával jár. A limit feletti túlhasználás, nem üzleti célú használat, számla kontírozása és költséghelyekre bontása nem kis feladat. Elég sok akadállyal lehet találkozni ezen folyamatok során, így egy nagyobb flottával rendelkező cégnél a számlák ellenőrzése nagy személyi erőforrást kíván, nem beszélve arról, hogy az ezen dolgozó pénzügyes kollégának valószínűleg ez csak a részfeladata, így lehet, hogy fel sem tűnnek az esetleges túlszámlázások. A TEMline-val az ügyfelek időt és pénzt tudnak megtakarítani.

A küldetés tehát, hogy az ügyfelek ne egy bonyolult felépítésű szoftverrel találkozzanak, hanem egy hétköznapi módon jól használható megoldást találjanak.

### 5.6.2. A probléma részletes leírata

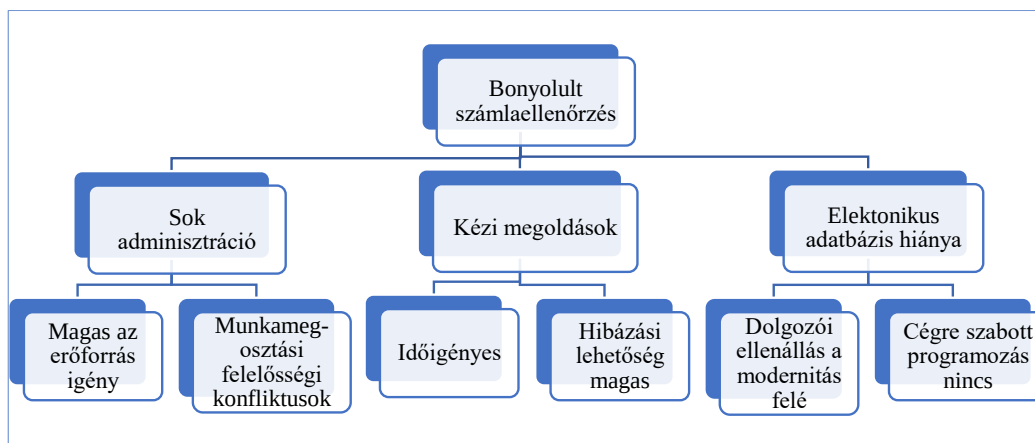
**Számlaellenőrzés buktatói:** Üzleti felhasználóként elsődleges feladat a számlák auditálása. A távközlési számlán feltüntetett forgalmat, az összeg helyességét, a szerződéses feltételek betartását mind ellenőrizni kell. Az egyes felhasználók esetében a számukra biztosított limit feletti túlhasználás, a nem üzleti célú használat (pl. emelt díjas hívások, szolgáltatásvásárlások) továbbszámlázása, a számla kontírozása, a számla költséghelyekre bontása mind-mind ismert és megszokott havi teendője az informatikai, pénzügyi, és/vagy HR-osztálynak. Ez elsőre talán könnyűnek tűnhet, de aki már próbálkozott vele, többé nem becsüli le egy ilyen feladat komplexitását. A teljesség igénye nélkül kiemelve néhány pontot, mely fejtörést okozhat a feladat elvégzése során:

- elektronikus számla hiányában a papírszámla több száz oldalas lehet
- az elektronikus számla ismeretlen megnevezéseket, kódokat tartalmaz
- a havidíjak lebeszélhetősége nem, vagy csak jelentős munkaráfordítással ellenőrizhető
- a számlán szereplő (alap)percdíj eltér a ténylegesen használt percdíjtól, így az adott tételen a forgalom és az egységár szorzata nem egyezik meg a számlázott összeggel
- sok különböző egységárat használ a szolgáltató, amelyeket nem ismerünk fejből (pl. nemzetközi hívások, különböző zónák, saját hálózatba történő hívás stb.)
- a kedvezmények több sorban szétbontva, vagy épp összevontan szerepelnek, nem köthetők egyértelműen az eredeti tételekhez
- sok különböző adatsomaggal rendelkeznek a felhasználók, és/vagy a csomagoknak nincs egyedi elnevezése (pl. Internet előfizetés)
- a díjmentes SMS-ek csak hálózaton belül, vagy minden irányban értendők-e
- a kedvezményeket, melyeket a szolgáltató a szerződésben biztosít számunkra, tényleg aktiválja-e a számlán

Akik először szembesülnek ezzel, azok keresik a megoldást a problémára, és ha a TEMline szoftverrel elérhetőek, akkor saját maguknak takarítanak meg időt, energiát, mert felismerték, hogy ezt érdemesebb egy szakértőre bízni.

### 5.6.3. Projekttervezés

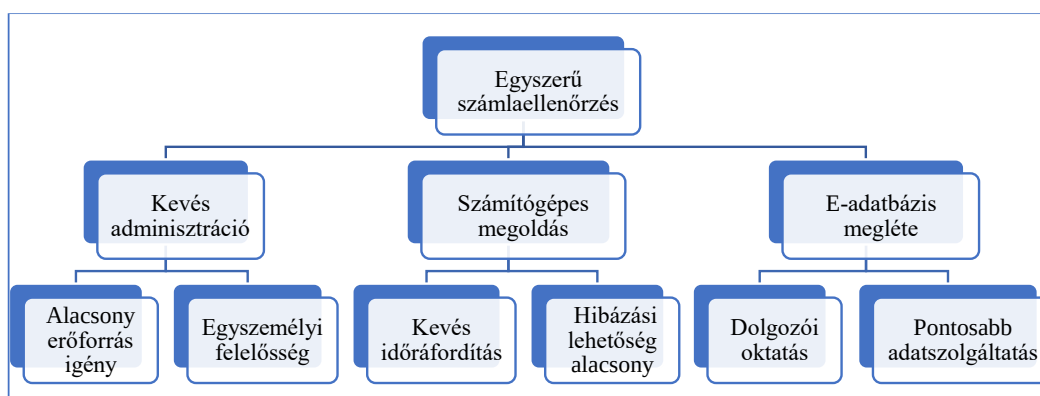
**Problémafa:** A helyzetfeltárás legfontosabb célja a problémák beazonosítása, és az ok-okozati összefüggések meghatározása. A hierarchikus rendszerben a fő probléma található felül, majd annak kapcsolódó okai és okozatai az alsóbb szinteken fontossági sorrendben. A problémák feltárása történhet interjúval, felméréssel stb.



**6. ábra: TEMline - Problémafa**

Forrás: Saját szerkesztés

**Célfa:** Amíg a problémafa a jelenlegi negatív helyzetet jeleníti meg, addig a célfa a várható jövőbeli pozitív kilátásokat mutatja. A jól meghatározott problémafa-célfa egymás tükörképei, mivel a problémák ok-okozati viszonyait az eszközök és célok viszonya váltja fel.



**7. ábra: TEMline - Célfa**

Forrás: Saját szerkesztés

**GANTT-diagram:** A projekt folyamattervezése során leginkább használt módszer a szimbolikus modell felállítása, mely a folyamatok valóságos elemeit, tényezőit veszi számba a kialakított logikai összefüggéseket alkalmazva. Technikai szempontból leginkább az oszlop-vagy sáv- és a hálódigramok terjedtek el. A Gantt-diagram célja kettős: az adott lépések, tevékenységek rögzítése, illetve a terv nyomon követése és a megvalósítás időbeli figyelése.

A modellezés főbb lépései:

- az egyes tevékenységek felsorolása azok számbavétele,
- a tevékenységek közötti logikai-függőségi kapcsolatok megállapítása,

- a tevékenységekhez tartozó idő- és erőforrás - hozzárendelés elvégzése,
- a GANTT-diagram megrajzolása.

A diagram logikai-függőségi kapcsolatai:

- ha az oszlopok egymás mellett helyezkednek el, akkor az időben előrébb lévő tevékenységet be kell fejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető lehessen
- ha az oszlopok egymás alatt vagy felett találhatók, akkor a feladatok párhuzamosan végezhetőek úgy, hogy egyik a másikat nem befolyásolja
- ha az oszlopok között átfedés van, akkor az megkezdett tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő elkezdhető legyen
- ha nagy az oszlopok közötti távolság, akkor azt a várakozást jelöli. (Daróczi, 2011)

A projekthez tartozó részletesen kidolgozott GANTT-diagram a 2. számú mellékletben található.

#### **5.6.4. E-számla információk**

Ahhoz, hogy a TEMline rendszere megfelelően működni tudjon elengedhetetlen a szolgáltatók törvényben meghatározott adatszolgáltatási kötelezettségének teljesítése. Az internet adta lehetőségek kihasználásával a szolgáltatók továbbra is megtartották eredeti profiljukat, üzletvitelüket pedig ötvözték az e-kereskedelemmel. Egy jól felépített online felülettel és adatbázissal olyan értéknövelt szolgáltatást lehet nyújtani, amely megkönnyíti a felhasználó mindennapjait. A különböző elnevezésű, de azonos célt szolgáló felületek használati jogának igénylése B2B szegmensben ma már gördülékenyebb, és a szolgáltatás minősége is sokat fejlődött az utóbbi időben. A vállalatok az így kinyert listákat amúgy is nagyszámban építik be egyéb üzleti folyamataikba, a TEMline egy plusz felhasználási lehetőséget nyújt.

A szolgáltatás alapja, hogy az ügyfél rendelkezzen a szolgáltatójánál számlainformációs letöltési regisztrációval. Ezt manapság már szerződéskötéskor biztosítják vagy a pályázatás feltétele a szolgáltatás automatikus megléte. Ha külön kell igényelni, akkor néhány formanyomtatvány kitöltése után – külön rendszersajátossági és időbeli paraméterekkel ugyan – aktívvá lehet tenni.

A felülethez tartozó néhány kép a 1. számú mellékletben megtalálható.

#### **5.6.5. A szolgáltatás folyamata**

A TEMline az ügyfelek távközlési felhasználási adatait (elsősorban elektronikus számláit és hívásrészletezőit, alapadatait) tartalmazó, webes felületről elérhető, felhasználóbarát online rendszer. A felhasználó a username/password birtokában belép egy oldalra, ahol a

szerződésének megfelelő adatokat tárolhatja (feltöltheti, letöltheti), illetve azokon előre beállított, vagy általa meghatározott kimutatásokat, elemzések eredményeit tudja megtekinteni az általa előre megvásárolt szolgáltatásoknak megfelelően.

A feltöltött állományokat a rendszer az állománytól függően egy tárhelyen, illetve adatbázisban tárolja, és az adatokon különböző eljárások alapján kimutatásokat, ellenőrzéseket végez, táblázatot, grafikont készít a felhasználó számára. Az eltárolt adatok és elkészített kimutatások „csv” file-ba kinyerhetők.

A rendszer több fázisban készül el, az egyes fázisok egymásra épülnek.

Az első fázis a magyar piacra lépéshez szükséges funkciók megvalósítását, valamint a felhasználói környezet elkészítését foglalja magában. Ebben a fázisban készül el az adatbázis, a weboldal publikus és jelszóval védett része, az adminisztrációs, valamint felhasználói felület kialakítása, illetve a rendszer alapfunkciói. Ezen felül a három magyar mobil és két domináns vezetékes szolgáltató e-számlájának, valamint hívásrészletezőjének (a továbbiakban e-CDR) adatbázisba való beolvasását, feldolgozását, valamint riportolását kell megvalósítani.

A rendszer fő funkciója az e-számlák és e-CDR-ek feltöltése, ellenőrzése, kiegészítése származtatott adatokkal (együttesen beolvasása), valamint ezen adatokon lekérdezések futtatása, és azok eredményében megjelenítése táblázatban és grafikusán (együttesen riportolás).

#### **Kimutatások fajtái 1. fázisban:**

- Költség- és forgalomelemzés szolgáltatástípus szerint
- Nemzetközi forgalom hívott irányonként
- Roaming forgalom hívott irányonként
- Leghosszabban hívott hívószámok
- Legtöbbet hívott hívószámok
- Óránkénti forgalombontás
- Mobil adatelőfizetések
- Adatforgalom előfizetésenként
- Egyéb (nem üzleti célú) típusú költségek

#### **Kimutatások fajtái 2. fázisban:**

- Számla audit
- A számla költséghely szerinti bontása hívószámok alapján
- Limit feletti összegek

- Készülék típuslista
- Készülék hűséglista
- Szerződés leltár
- Egyedi kimutatások

A kimutatások egyaránt futtathatók egy, vagy több tetszőlegesen kiválasztott szolgáltatóra, időszakra, folyószámlára. Az eredmény megjeleníthető táblázatos és grafikonos formában, illetve az eredmény exportálható.

#### **5.6.6. A projekt megvalósítási fázisai**

##### **1. fázis:**

- Belső feladatok szétosztása, a rendszer alapvető tulajdonságainak definiálása
- Elsődleges funkcionális specifikáció készítése
- Fejlesztők keresése, ajánlatkérés a saját specifikáció alapján
- Egyeztetés a fejlesztőkkel, ajánlatok értékelése

##### **2. fázis:**

- Választott fejlesztővel a funkcionális specifikáció átdolgozása, a rendszer részletesebb leírásának elkészítése
- Ajánlatkérés a fejlesztőktől a részletes specifikáció alapján
- Egyeztetés a fejlesztőkkel, ajánlatok értékelése, végleges fejlesztő kiválasztása

##### **3. fázis:**

- Szerződéskötés a fejlesztővel, a fejlesztés megkezdése, specifikáció átbeszélése
- Weboldal elkészítése
- Belső tesztelés, a rendszer adminjainak és első felhasználóinak létrehozása

##### **4. fázis:**

- A rendszer tesztelése
- A rendszer tesztelése választott ügyfelek által
- A funkciólista bővítése, az árazás aktiválása
- Folyamatos visszajelzés és együttműködés a fejlesztővel, hibajavítás
- A rendszer átvétele és indítása

#### **5.6.7. Adatállományok feldolgozása**

A szolgáltatói adatállományok a számlázást követően 12-15 napon belül elérhetőek.

- E-állományok feltöltése: A Felhasználó kiválasztja a feltölteni kívánt file-okat az operációs Rendszerbe beépített tállózó alkalmazás segítségével. Több file is kiválasztható egyszerre. A Rendszer megvizsgálja file kiterjesztését és fejlécét.

Amennyiben mindenben egyezést talál, feldolgozhatónak ítéli. Amennyiben hibára fut, üzenetben tájékoztatja a felhasználót a hiba mivoltáról.

- Kódolás:
  - Automatikus kódolás: A Rendszer minden feldolgozandó elektronikus állományhoz nyilvántart egy Kódtáblát, mely az elektronikus állományban lévő sorokhoz Kódokat rendel. Azon sorazonosítókhoz, melyek a Kódtáblában nem voltak megtalálhatók előre definiált hiánykódot rendel.
  - Admin általi kódolás
- Kimutatások készítése
- Kimutatások futtatása

#### 5.6.8. Szolgáltatási csomagok

Az ügyfelek a rendszer segítségével az állományokon keresztül különböző kimutatásokat végezhetnek el. A kimutatások csomagokban érhetőek el, így mindenki választhat, mennyi és milyen részletes feldolgozást kíván igénybe venni.

- **alap (cégszintű):** (számla és szerződés)
  - hírek, információk
  - szerződés lejárat határidő megadása és e-mailes figyelmeztetés a lejárat előtt x nappal
  - forgalom- és költségelemzés (kódfeldolgozás)
  - mobil adatcsomagok elemzése (csak mobilon)
- **emelt (előfizetés szintű):** (+speciális mezők: percdíjak, havidíjak, költség helyek, stb.)
  - számla helyességének az ellenőrzése
  - előfizetésenkénti költségbontás (költségtípusonként)
  - nem üzleti célú költségek előfizetésenként
  - költség hely-bontás hívószám alapján
- **prémium (hívásrészletek is):** (+hívásrészletező, +spec. mezők: limitek, készülék nyilvántartás)
  - nemzetközi forgalom irányonként (cégszinten)
  - limit feletti összegszámítás
  - előfizetésenkénti limitösszeg rögzítése/módosítása
  - limit feletti összegek lekérése (riport a túllépésekről)
  - időszaki elemzések



- napközbeni az óránkénti forgalom
- napközbeni az óránkénti átlag híváshossz
- leghosszabban hívott hívószámok
- **egyedi:** (egyedi szolgáltatások, egyedi díjazás)
  - előfizetéshez készüléklista (készülék nyilvántartás)
  - adatok (készülék típusa, vásárlás időpontja, hűségidő) rögzítése előfizetésekhez
  - aktív hűségösszeg lekérdezése adott időpontban
  - egyedi fejlesztés, egyedi árazás)

### 5.6.9. Csomagvásárlás

A rendszerben aktív csomagok közül az adott ügyfél Vezető jogosultságú Felhasználója vásárolhat. A vásárlás az ügyfélhez regisztrált összes Felhasználót érinti. A csomag lejáratát is Ügyfélhez, nem Felhasználóhoz kötött.

A Felhasználó regisztráció után az ingyenes Csomagot használhatja. A lejárat előtt a rendszer automatikusan értesíti, hogy a csomagja le fog járni. Amennyiben a csomag lejárt a Felhasználó továbbra is bejelentkezhet, de új kimutatást nem futtathat, régebbi kimutatásait sem nézheti meg. A Felhasználó kiválaszthatja a menüben, mely csomagot szeretné megvásárolni és a vásárlás gombra kattint. Ekkor egy külső bank által üzemeltetett fizetőfelületre kerül, ahol a fizetés bankkártyával megtörténik. Sikeres fizetés esetén az új csomag azonnal aktiválódik. A vásárolt csomag lejárat utáni megújítása esetén ugyanúgy bankkártyás fizetéssel lehet megújítani azt.

A vásárlás minimális egysége félév, de lehetőség van 1 és 2 évre is megvásárolni az adott csomagot.

### 5.6.10. Számlázás

A cég egy a piacon lévő online számlázási rendszert kíván használni. Az elektronikus számlázás mellett előny, hogy rendelkezik a hagyományos számlázó programok funkcionalitásával is, ráadásul telepítés nélkül, azonnal használható. Működése egyszerű, a vásárlást követően és az adatok megadása után elkészül a számla, értesíti az ügyfelet, és a felhőből letölthetővé válik a számla.

### 5.6.11. Elszámoló bank

A rendszer alapvető kívánalma, hogy a szolgáltatás kifizetése azonnali megbízható netes fizetési megoldással (vPOS) is lehetséges legyen. A több alternatíva összehasonlítása alapján az OTP Bank lenne a szerződő fél, későbbiekben redundáns szolgáltatónak a K&H Bank jöhet szóba. Mindkét bank rendelkezik MasterCard és Visa bankkártya elfogadással,

EURO és USD alapú elszámolással, valamint többnyelvű a felületük. A végső döntés alapja inkább szubjektív, ugyanis az anyacég egyik legnagyobb partnere az OTP, illetve folyószámla-szerződése is van vele.

#### **5.6.12. Beszállítók**

A folyamat elindításának kulcseleme és legnagyobb költségtényezője a fejlesztés. Mivel nem egy szokványos árualapú webáruház tervét kell megvalósítani, ezért alapos és körültekintő magatartásra van szükség mindkét oldalról. Külön pályázatban keresnénk a legmegfelelőbb céget a funkcionális tervezés és specifikáció készítésére, valamint a tényleges fejlesztés megvalósítására. Nem előny és nem hátrány, ha más-más cég kapja a megbízást, ugyanakkor minden tényező figyelembevételével a leoptimálisabb megoldásra kell törekedni a cél érdekében.

Mivel a fejlesztés sikeressége több tényezőtől is függ, ezért nem csak az ár alapján kell dönteni. A cég előzetesen minden pályázó pénzügyi hátterét is megvizsgálja, valamint áttekinti referenciáit. A kiértékelt pályázatok alapján személyes találkozó keretében kell meggyőződni arról, hogy a pályázó

- kellő figyelmet fordított ajánlatának elkészítésére,
- érti a feladat komplexitását, és ezt az ajánlata is visszatükrözi,
- megfelelő szakmai kompetenciával rendelkezik
- nemcsak az üzlet megszerzésében érdekelt, hanem a munka is érdekli
- javaslatot tesz a megvalósítás ütemezésére,
- képes olyan projekt menedzsert delegálni,
  - aki teljes körűen végigviszi a folyamatot,
  - aki folyamatosan rendelkezésre áll.

### **5.7. Szervezeti terv**

#### **5.7.1. Emberi erőforrások**

A projekt egy önálló korlátolt felelősségű társaságként és egyben leányvállalként indul el. Mivel az anyacégben minden szükséges tapasztalat és projektvezetői véna megtalálható, ezért külön külsős humán erőforrás igény az első időszakban még nem jelentkezik. Az anyacég a TEMline projektben részt vevő munkatársaknak meghatározott, előkülönített munkaidőt allokál, mely munkabér ráfordítással nem jár.

#### **A. Belső munkatársak, tulajdonosok**

- Dedikált projektvezető/Minőségbiztosító: Feladata az üzleti szempontok képviselése, források biztosítása, a projekt átfogó felügyelete. Szorosan együttműködik a

vállalkozóval. Feladatai közé tartozik még az értekezletek szervezése, projektkoordináció, döntéshozatal kritikus pontokon, változásmenedzsment, a teljesítések ellenőrzése és minősítése, valamint a kapcsolattartás. Biztosítja a projektcélok elérését (az idő-költség-minőség háromszögben).

- Profil: sokéves távközlési szakmai háttér, tapasztalat az általános menedzsment területén, felső vezetői cégépítési tapasztalattal rendelkezik, stratégiai gondolkodás jellemzi, tárgyalási ismeretek, döntésképeség
- Dedikált IT projektvezető/Test Manager: Technikai/infrastrukturális oldalról nyújt támogatást, az esetlegesen felmerülő technikai problémák menedzselése, a felhasználói tesztelés lebonyolítása, koordinálása; tesztelés eredményének jóváhagyása, a tartalmak előállításáért felelős felhasználók. adminisztrátori, usability szemszögből képviseli az igényeket, követelményeket, részt vesz a felhasználói tesztelésben.
  - Profil: mérnök-informatikus végzettség, több üzlet- és rendszerfejlesztési projektben való részvétel, Nemzetközi projektek vezetése, szolgáltatások fejlesztése és kompetenciák bővítése; távközlési tapasztalat, döntésképeség, rendszerszemlélet
- PR, marketing szakember: Feladata a hosszú távú, stratégiai célok figyelembevételével a PR-, marketing aktivitás megtervezése, közreműködés a megvalósításában. A kommunikációs filozófia aktív kialakítója, gondozza a sajtókapcsolatokat, a kommunikációs és marketing programokat megtervezi, leszervezi, részt vesz a végrehajtásában, valamint értékelésében. Biztosítja az online kampányok megvalósítását, hírleveleket szerkeszt, blog- és Facebook posztokat helyez el, SEO alapján szöveget ellenőriz, javít.
  - Profil: kommunikáció/marketing szakos végzettség, távközlési tapasztalat, blogírási vena, jártasság online marketing kampányok tervezésében, lebonyolításában és rendezvények szervezésében, stratégiai gondolkodás
- Elemző: hatásvizsgálatokat készít elemzési módszerek használatával
  - Profil: analitikus gondolkodásmód, rendszerszemlélet, megoldási javaslatokra való törekvés
- Kontrolling/Pénzügyi szakember: A projekt során a pénzügyes szakember készíti el a pénzügyi tervet, majd a megvalósítás során a projekt költségvetését folyamatosan monitorozza, szükség esetén beavatkozik.

- **Profil:** pénzügyi/közgazdász végzettség, üzleti, pénzügyi szemléletmód, döntésképeség, adószabályok ismerete

## **B. Fejlesztői team**

- **Terméktulajdonos (Product Owner):** A Terméktulajdonos a megrendelőt képviseli, aki biztosítja, hogy a csapat az üzleti szempontból fontos dolgokkal foglalkozzon. Felelős a csapat által végzett munka értékéért, fontos feladata, hogy kezelje a megrendelő szempontjából megfogalmazott igényeket, amelyeket a csapat felé prioritizálva és kidolgozottan közvetít. Kommunikációja kétirányú: egyrészt tisztázza a megrendelő igényeit, másrészt a csapat felé kinyilvánítja azokat. Mindezek gördülékeny és hatékony érdekegyeztetéseket igényel.
  - **Profil:** Üzleti ismeretek: Üzleti szemléletű projektvezetés gyakorlati ismerete; Szoftverek tervezési és bevezetési gyakorlata; Tárgyalási ismeretek, ügyfelekkel való napi kapcsolattartás gyakorlata. Fejlesztési ismeretek: Internet és portál technológiák átfogó ismerete, tervezési és fejlesztési gyakorlat; Elosztott, többretegű üzleti alkalmazások (Windows DNA, .Net) fejlesztésében való jártasság; Microsoft termékek és technológiák magas szintű ismerete, elsődlegesen Sharepoint, SQL, keresési megoldások.
- **Vezető fejlesztő (Scrum Master):** A Scrum Master egy üzleti szoftverfejlesztésben tapasztalt, az agilis módszertanban jártas személy a fejlesztő cég alkalmazásában. Elsődleges és egyben fő feladata segíteni a Scrum csapatot, illetve a megrendelőt a Scrum alkalmazásában. Ő vezeti a megbeszéléseket, előkészíti és koordinálja a kommunikációt a csapaton belül és kívül. Feladata továbbá, hogy elhárítsa az akadályokat, amelyek gátolják a csapatot abban, hogy a sprint célját megvalósítsa. Ügyel arra, hogy az érintettek a Scrum folyamatot megfelelően alkalmazzák, azonkívül alkalmazza és betartatja a Scrum szabályait. Kulcsfontosságú feladatának számít továbbá a csapat védelme és annak biztosítása, hogy a csapat az elvégzendő feladatokra tudjon koncentrálni. A Scrum Mester lehet a fejlesztő csapat egy tapasztalt tagja; például egy vezető fejlesztő, aki sprint feladatokat is végrehajt. Ez a megoldás nagyon gyakori, ugyanis így a módszertanért felelős személy közvetlenül részesévé válik a folyamatnak és mindenre kiterjedő látásmódot alakíthat ki. Ezzel elősegíthető a szorosabb és hatékonyabb együttműködés.
  - **Profil:** Szakértő több éves nagyvállalati menedzsment és szakmai tapasztalattal, gyakorlati háttér fejlesztői csapatok szakmai vezetésében, szoftvertervezésben és projekt menedzsmentben. Tervezés és módszertan: Többretegű/elosztott

szoftver architektúra tervezés és fejlesztés, Szoftverfejlesztési módszertanok és tervezési minták gyakorlati ismerete, Projektmenedzsment módszerek és eszközök gyakorlati alkalmazása.

- Senior Fejlesztő(k), Business Analyst, Analyst Programmer: Azért felelős, hogy a termék elkészüljön, valamint felelős minden funkció teljes körű implementálásáért az egyes sprintekben. A munkafolyamatok egyértelműek, világosak és letisztázottak minden sprintben. A tervezés, fejlesztés, tesztelés funkciói szervezettek és dokumentáltak.
- Teszt/Rendszermérnök: Feladata: A tesztelési szakaszban a tesztelési feladatok koordinálása, aktív részvétel a munkafolyamatban, a rendszer hibamentes átadásának biztosítása, támogatás nyújtása. Tesztelési dokumentáció elkészítése. Javaslattétel a felhasználók elégedettségét növelő változtatásokra.

### **5.7.2. Tulajdonosi struktúra**

A két alapító tag 70-30% arányban járult hozzá a cég létrehozásához, a többségi tulajdont az anyacég szerezte meg. A természetes személy pénzbeli hozzájárulással vásárolta meg a 30%-os tulajdoni hányadát.

Közös megegyezés alapján a két ügyvezető tisztségviselő önálló irányítási és döntési jogkörrel rendelkezik, valamint cégjegyzésre is önállóan jogosult. Erkölcsi és etikai elvárás azonban, hogy a cég működését érdemben befolyásoló döntésekről előzetes és egybehangzó megállapodás szülessen.

### **5.7.3. Jövőbeli munkaerőigény**

A tesztelések sikeressége után, ha a szolgáltatás már fizetőképes keresletet is vonz és a fejlesztési igény is ugrásszerűen megnő, akkor mindenképpen a szervezeti struktúrát át kell alakítani. A mindennemű bővítés, illetve a kiszervezett munkafolyamatok házon belülre hozása akkor lehetséges, ha a megtérülési folyamat vége már kézzel fogható és egy újabb üzleti terv készítése során egyértelműen látható, hogy túlnőtte magát a vállalkozás, valamint új erőforrásokra van szüksége.

### **5.7.4. Anyagi erőforrások**

A projekt a tulajdonosok saját forrásából valósul meg. Az ehhez szükséges fedezetet a tulajdonosok 16 000 000 Ft-ban határozták meg, melyet a projekt során a likviditási terv ütemezése szerint bocsátanak rendelkezésre.

### 5.7.5. Eszközigeny

Lévén megbízás általi szoftverfejlesztésről van szó, ezért különösebb eszközigeny nem merül fel. Az anyacég infrastruktúrájának használata engedélyezett, költségeleme elhanyagolható.

### 5.8. Kockázatkezelési terv

Előfordulhat olyan nem várt tényező, amelyet kezelni kell. Minél felkészültebb a vállalkozás és előzetesen számba vette a reális kockázatokat, annál inkább képes az elhárításra, vagyis kisebb lehet a projektre gyakorolt negatív hatása.

**9. táblázat: Kockázatkezelési terv**

| Kockázat megnevezése                                                           | Kockázat valószínűsége | Kockázat csökkentése (Mit teszünk ellene?)                                                                        | Kárcsökkentési eljárás (Ha bekövetkezik...?)                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| szolgáltatói flat rate csomagok                                                | nagyon magas           | ebben a projektben ez valós veszély, a szoftver ezt nem kezeli                                                    | -                                                                            |
| fejlesztés félremegy                                                           | magas                  | a fejlesztő tevékenységének folyamatos ellenőrzése, mérföldkövek tisztázása; a fejlesztő körütekintő kiválasztása | szerződéses kötbér alkalmazása; új fejlesztő keresése, lehetőségek felmérése |
| hosszú előkészítés után, lassú megvalósítás                                    | magas                  | részletes tervezés, felelős kordában tartása                                                                      | ésszerű határok között átervezés                                             |
| tulajdonosok (csak) átdolgozása miatt elsikkadnak a feladatok, prioritás sérül | magas                  | pontos ütemterv és számonkérés, érdekek tisztázása                                                                | tulajdonosok döntése a folytatásról vagy a feladásról                        |
| törvénykezés kiszámíthatatlansága                                              | közepes                | projektszinten nem kezelhető                                                                                      | projekt újragondolása, ha nagymértékben befolyásol                           |
| nem hozza vissza a beruházást                                                  | közepes                | kontrolling feladatok erősítése                                                                                   | megtérülési idő újragondolása                                                |
| nem elég a saját tőke                                                          | alacsony               | költségek folyamatos monitorozása                                                                                 | igény esetén további                                                         |

|                                                                              |                 |                                                                                       |                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |                 |                                                                                       | forrásbevonás reális keretek között                                              |
| nem hozza be a megfelelő ügyfélkört (rossz értékesítési csatorna kijelölése) | alacsony        | potenciális ügyfélkör mielőbbi megkeresése, pontos igényfelmérés                      | célcsoport újradefiniálása                                                       |
| nemzetközi szinten nem ismertek a szolgáltatói anyagok                       | alacsony        | minél több szolgáltató megismerése                                                    | későbbi fázisok problematikája, jelenleg nem releváns                            |
| szolgáltatók nem adnak e-anyagokat                                           | alacsony        | szerződés-kötés előtt felhívni az ügyfél figyelmét arra, hogy kezdje el az ügyintézés | ÁSZF-re és törvényi kötelezettségre hivatkozással magas szintre esküdni a kérést |
| tulajdonos nem finanszírozza a projektet                                     | nagyon alacsony | szándéknyilatkozat írása                                                              | újrarendelni a projekt létjogosultságát                                          |
| szerver kapacitása rosszul lett felmérve                                     | nagyon alacsony | tárhely kibővítése időben                                                             | tárhely szolgáltatóval kibővített szerződés                                      |

Forrás: saját szerkesztés

Magyarországon a KKV szektornak nincsen történelmi múltja, legnagyobb részük költségérzékeny, amely megfojthatja az innovációt. Jelen esetben ez egy visszás szituáció, mert nehezen ad ki pénzt még egy olyan újításra is, amellyel hosszabb távon jelentős költséget tudna megtakarítani. Emiatt a KKV szektor nem lesz olyan szinten érdekelt, hogy vonzónak találja a terméket. A magyar kis- és középvállalati szektor eleve nem tartja fontosnak a pénzügyi / kontrolling pozíciót, ebből kifolyólag az ő munkájuk megsegítése sem igazán lényeges, csak a sales-re épít.

Mindenképpen érdemes megemlíteni, hogy ugyan saját tőkére hagyatkozva valósul meg a projekt, de a beruházási költségek hosszan tartó megtérülése és az esetleges újratervezés esetén nem biztos, hogy elegendő a saját tőke. Amennyiben a termék, a fejlesztés, illetve a vevői igények ezt igénylik, érdemes meggondolni a hitelfelvétel lehetőségét.

Az anyacég projektjei elég nagy részben lefedik a magyar Enterprise piacot. Ennek mindenképpen előnye, hogy van olyan szegmens, akiket a tesztfolyamatokba bele lehet vonni, széleskörű ismeretekkel rendelkeznek. Közülük kerülhetnek ki az első vevők. Az ő visszajelzéseik alapvető fontosságúak, ezek határozhatják meg a termék jövőjét és eladhatóságát. Kérdés azonban, hogy ténylegesen lehet-e szélesíteni a palettát, ki lehet-e

lépni ebből az ügyfélkörből, és van-e vonzereje annak, ha esetlegesen egy nagyvállalati szektorból érkező cég ajánlja ezt egy eddig ismeretlen akár KKV-s cégnek.

A legnagyobb piaci veszély abban érzékelhető, hogy már a vállalati szektorban is rohamosan nő azon céges előfizetők száma, akik egy ún. flatrate díjsomaggal kötnek szerződést. Ebben az esetben a TEMline fejlesztése és szoftvere nem releváns, ugyanis a céges „nagy kalapban” már nincs jelentősége, hogy ki, mennyit telefonált, következésképpen az e-számla feldolgozására sincs szükség.

Számolni kell azzal a lehetőséggel is, hogy az átdolgozás nem lesz célravezető. Amikor egy tulajdonosnak több helyen is helyt kell állni - főleg, ha új vállalkozásról van szó -, akkor a feladatok bevállalása lehet túl optimista. Ez azzal a következménnyel járhat, hogy a feladatok követése elmarad, túl sok idő telik el a megvalósítások között és senki sem érzi igazán magáénak a menedzselést.

Legnagyobb kockázati tényező, hogy a hosszú előkészületi munka és rengeteg erőforrás bevonása után lassú megvalósítás következik. A fejlesztési időszak akadályokkal és félreértésekkel teli is lehet. Ha a legrosszabb eset következik be, és a fejlesztő visszaadná a megbízást, akkor ki kell értékelni, hol tart a fejlesztés, érdemes-e egy másik cégnek átadni folytatólagosan a megbízást, vagy teljesen előlről kell kezdeni a folyamatot. Az esetleges újonnan kiírt tendereztetési eljárás komplexitása miatt a teljes projektfolyamat újragondolása lehet szükséges.

## **5.9. Minőségbiztosítási terv**

A projekt esetében a minőségbiztosítás a tervezett és rendszeresen végzett tevékenységek összességének vizsgálata, mely bizonyosságot nyújt arra, hogy a projekt folyamatai a megszabott minőségi és időbeli követelményeket kielégítik.

A minőségbiztosítás hozzájárul ahhoz, hogy a projekt a tervezett erőforrások felhasználásával, adott időkereteken belül a projekt tulajdonos igényeinek megfelelő projekteredményt hozzon létre.

Feladat, hogy

- a módszertanból eredeztethető minőségbiztosítói elvárások, követelmények és feladatok kommunikálása, teljesülésük ellenőrzése,
- a projektcélok, a projekt terjedeleme és a szerződésekben rögzített teljesülések követhetőek legyenek,
- a dokumentációk tartalmi megfelelőségének ellenőrzése, az eltérések és hiányosságok azonosítása és jelzése a projektvezetés számára,



- a projektvezetés folyamatosan és naprakészen tájékoztatva legyen az azonosított kockázatokról, a költség- és időkeret tartásának alakulásáról.

A projekttermék minőségbiztosítása kiterjed a projektben előállított szoftver vizsgálatára függetlenül attól, hogy azokat a fejlesztő, vagy a megrendelő készítette-e. Ezzel biztosítható csak teljes körűen, hogy a leszállított rendszer, bevezetett megoldás a megrendelői elvárásokat, követelményeket teljesíti.

Informatikai projektek esetében gyakori probléma, hogy a megrendelő és a fejlesztő között kommunikációs nehézségek lépnek fel. Ebben az esetben a minőségbiztosítónak kiemelt szerepe van a két szereplő között, a lehetséges félreértések időben történő feltárása, tisztázása, szükség esetén a két fél közötti moderálás.

A szakmai kompetencia és a viszonylag kevés emberi erőforrás igényű projektnél a folyamat- és termék-minőségbiztosítói feladatok ellátása egy személyre hárul.

**10. táblázat: Minőségbiztosítás szakaszai**

| Előkészítés               |                                                             | Tervezés                                                | Megvalósítás                                      | Tesztelés                                         | Átadás                                            | Üzembe helyezés                                         |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Projekt-termék vizsgálata | projektterv                                                 | funkcionális specifikáció                               | fejlesztői dokumentáció                           | Tesztelési koncepció, tesztelési terv             | Oktatási terv, átadás-átvételi dokumentáció       | Átadás terve, Üzemeltetési és Felhasználói dokumentáció |
| Vizsgálat szempontjai     | Megvalósíthatóság, Teljesség, Következetesség, Felelősségek | Teljesség, Következetesség, Követelményeknek megfelelés | Teljesség, Helyesség, Követelményeknek megfelelés | Teljesség, Helyesség, Követelményeknek megfelelés | Teljesség, Helyesség, Követelményeknek megfelelés | Teljesség, Célokra való megfelelés                      |
| Minőségbiztosítási terv   | Minőségbiztosítási terv                                     | Részletes terv, Minőségbiztosítási jelentés             | Részletes terv, Minőségbiztosítási jelentés       | Részletes terv, Minőségbiztosítási jelentés       | Részletes terv, Minőségbiztosítási jelentés       | Projektzáró jelentés                                    |

Forrás: Saját szerkesztés

A fejlesztés során a minőségbiztosítás a következőképpen követelhető meg a vállalkozótól:

- Egységes kódfordítási környezet
- Team Foundation Server
- Folyamatos integráció
- Modulok automatizált unit és regressziós tesztelése
- Automatizált felület tesztek
- Lefedettségi tesztek
- Kód review (automatizált kódhelyesség ellenőrzés, humán kódellenőrzés)
- Kód kommentezés

- Teszt terv kidolgozása (integrációs teszt, rendelkezésre állási teszt, terhelhetőségi teszt, disaster teszt)
- Termék megfelelő dokumentálása (szoftver követelmény specifikáció, szoftver architektúra terv, fejlesztői dokumentáció és referenciakönyv, fejlesztői tesztterv, üzemeltetési kézikönyv, felhasználói kézikönyv)

## **5.10. Marketing, sales és kommunikációs terv**

### **5.10.1. Sales terv**

Az évek alatt felhalmozódott adatbázis szűrése az alap. Az árképzés differenciál SIM-kártyaszám alapján, ezért jól behatárolható, hogy a telekommunikációja alapján melyik cég milyen szegmensbe tartozik. Lehet, hogy egy gyártó cég klasszikus értelemben ugyan nagyvállalatnak minősül, de a „fehér galléros” céges SIM-kártyával rendelkezők tekintetében „kis” cégnek minősül. Tervben van cégadatbázis szolgáltató megkeresése is, hogy a kampányt célzottan lehessen kivitelezni.

A stratégia alapgondolata, hogy ezt neten kell/lehet/éri meg értékesíteni, mert ezzel az olcsó, pár ezer forintos alkalmazással sok élők munkát lehet kiváltani. Egy jól felépített weboldal lehetőséget biztosít arra, hogy a marketing kommunikáció ezen a csatornán keresztül történjen, kiaknázva a SEO, Google Adwords, Facebook adta lehetőségeket.

Értékesíteni először a meglévő ügyfélkörben lehetne úgy, hogy a tesztelésért és visszajelzésért cserébe 3 hónap díjmentes időszakot biztosítana a cég (freemium modell).

### **5.10.2. Marketing terv**

#### **A. Célpia**

Szélesebb távlati körben az Európai Unió országaiban működő kis-, közép- és nagyvállalatok. A lakossági szektorba való belépés egyelőre nem tervezett, de a lehetősége nem kizárt.

#### **B. A szolgáltatás pozicionálása**

A projekt sikere arra a versenyelőnyre van alapozva, hogy egy új telekommunikációs költségoptimalizáló alkalmazás kerül bevezetésre B2B szegmensben. Ez egy teljesen új kezdeményezés, mely piacvezetővé válhat. Klasszikus piackutatást nem lehet végezni, mivel ez a termék a meglévő kapcsolatokra és tapasztalatokra épít. Az anyacég költségoptimalizáló projektjei során került felvetésre a kérdés, hogy érdeklődnének-e egy ilyen irányú szoftver iránt. A válasz zömében igen volt, de dokumentálva nincsen.

## **C. Árpolitika**

Stratégia szempontjából fontos az árpolitikai célok meghatározása, mely teljes egészében kihat a projekt megvalósíthatóságára, fenntarthatóságára, később a nyereségességére és befektetéseinek megtérülésére.

A projektben kezdetben a tapasztalatok alapján alakítható ki a szolgáltatás ára versenytárs és összehasonlítási alap híján. A költségelvű árképzés használható, fix százaléku haszonkulcsot alkalmazva. Mivel az ár a legrugalmasabb tényező a marketing mix eszközrendszerében, ezzel fenntartva a jogot, hogy a piaci igények hatására az árképzésbe bele kell avatkozni. Elsődleges szempont a szolgáltatás eladása, a „mit bír el a piac”-hoz való igazodás.

### **5.10.3. Kommunikációs terv**

- Bevezető ajánlat: pl. egy éves előfizetés esetén 3 hónap havidíjmentes szolgáltatás nyújtása
- Kérdőív: A felhasználóknak feltáró jellegű online kérdőív kiküldése 1 hét, 1 hónap, 2 hónap után, hogy rá lehessen kérdezni a használati szokásaira, nehézségeire, igényeire.
- Mélyinterjú: Tapasztalatszerzés céljából a nagyobb ügyfeleket személyesen megkeresni 2 hét és 2 hónap után. Kérés, hogy mondják el, milyen tapasztalataik vannak, mire jó a rendszer, mire nem, mire lenne még szükség, majd mindez kiértékelésre kerülne.
- Sajtómegjelenés: A teszt fázisába bevonni néhány szakújságíró információgyűjtés céljából.
- Blog: Szakmai tartalmú folyamatos megjelenések a holnapon.
- Támogató cikkek megjelentetése mind online mind offline sajtótermékekben
- Havi hírlevél küldése
- Szakmai konferencia részvétel előadóként
- Arculati anyagok: alapvető formai elemek, logóhasználat, irodai papíráruk, kiadványok, kiállítások megjelenési arculata, web alapú kommunikációs eszközök arculata, ajándék- és reklámtárgyak
- Ügyfélszolgálat kialakítása és feladatkörének meghatározása

### **5.10.4. Honlap terv**

A honlap funkcióját tekintve alapvetően két részre oszlik. A regisztrációval történő felület és a regisztráció nélküli felület, melynek célja, hogy a különböző menüpontok segítségével

a tájékoztatás még részletesebb legyen, és számos olyan információhoz jusson a látogató a szolgáltatással kapcsolatban, amely versenyelőnyét növeli.

❖ **Regisztráció nélküli felépítés**

- Főoldal: üdvözlőszöveg, képek
- Szolgáltatás: A TEMline szolgáltatásainak rövid bemutatása, csomagok összehasonlítása, kimutatások leírása
- Bemutatkozás
- Blog
- Kapcsolat: a TEMline elérhetőségei, üzenetküldésre szolgáló űrlap

❖ **Regisztrációt követő oldalak felépítése**

- Ügyfél regisztráció
- Bejelentkezés: a regisztrációkor megadott e-mailcímmel és jelszóval, a rendszer több jogosultsági szintet különböztet meg.
- Profilom: módosíthatóak a megadott adatok, csomag hozzárendelése, felhasználók, fájl feltöltése
- Feltöltések: feldolgozandó file-ok
- Kódolás: automatikus kódolás kódtábla alapján, admin általi kódolás
- Kimutatások készítése: előfizetői csomagok alapján, diagramok készítése, eredmény exportálhatósága
- Kimutatások futtatása: megvásárolt, aktív csomag alapján
- Csomagok vásárlása: definiált csomagok alapján

## 6. TEMline projekt pénzügyei

### 6.1.1. Árképzés

Az áraknak meghatározó szerepük van az eredményes működésben és a vevők döntésében. A megfelelően kialakított ár nyereséget biztosít, illetve befolyásolja a vevői elhatározásokat. Versenyhelyzetben csak azok a vállalatok biztosíthatják helyüket a piacon, amelyek az árakat úgy határozzák meg, hogy megfelelő haszon mellett a vevők értékítéletét is figyelembe veszik. (Dolan-Simon, 2000)

A cégvezetők az árképzést tartják az egyik legproblémásabb kérdéskörnek egy új termék/szolgáltatás bevezetését illetően, mely hosszú távú hatással van a vállalat sikerére is. A cég is a költségelvű árképzést preferálja, mely megfelel annak a gyakorlatnak, hogy a hazai vállalatok legnagyobb arányban a költségeik mentén alakítják árakat. Ez a legegyszerűbb ármeghatározás. Inkább a kisvállalatok támaszkodnak nagyobb arányban a költségeikre az árképzés során, amely összhangban van azzal a megállapítással, hogy ez piaci rugalmatlansághoz is vezethet. (Gyulavári, 2011)

Jelen esetben az árazási döntést más nem befolyásolhatja, mivel a versenytárselvű szemlélet, illetve a vevő alapú árképzés egy teljesen újként bevezetett, eddig még semmilyen formájában nem létező szolgáltatásra nem értelmezhető.

A költségalapú árképzés alapja, hogy minden olyan közvetlen (anyag, munkabér stb.) és közvetett (marketing, IT, könyvelés stb.) költséget, valamint az elvárt nyereséget tartalmaznia kell az árnak, amelyért megéri értékesíteni a terméket vagy a szolgáltatást.

A TEMline szolgáltatás árainak kialakítása az anyacég több mint 250 db sikeres költségcsökkentő projektjéből, az ügyfelek távközlési alapadataiból tevődött össze, melyet a 4. számú melléklet A. pontja tartalmaz.

**11. táblázat: TEMline ármodell – vezetékes távközlés (2018)**

| <b>Ármodell (nettó EUR)</b> |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Fixdíj</b>               | <b>20,00</b>          |
| <b>Forgalom (perc)</b>      | <b>Ár / 1000 perc</b> |
| 20 000                      | 4,00                  |
| 200 000                     | 3,00                  |
| Felette                     | 2,00                  |

Forrás: Saját szerkesztés

**12. táblázat: TEMline ármodell - mobil távközlés (2018)**

| <b>Ármodell (nettó EUR)</b> |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Fixdíj</b>               | <b>20,00</b> |
| <b>SIM számig</b>           | <b>Ár</b>    |
| 100                         | 0,90         |
| 1 000                       | 0,70         |
| Felette                     | 0,40         |

Forrás: Saját szerkesztés

A rendszer használatának van egy alapára, melyet minden ügyfél megfizet, de a csomagok számától függetlenül minden hónapban csak egyszer, előlött volumen szerint számol. Mobil távközlés esetében az árképzés differenciál SIM-kártyaszám alapján, itt a felhasznált perc nem releváns. A vezetékes távközlésnél a vonalak száma nem fontos, csak a forgalmazott perc mennyiségére épül a rendszer.

A kalkuláció fix százaléku haszonkulcsot alkalmaz.

#### **6.1.2. Finanszírozás**

A TEMline Kft. önálló jogi személyként létrehozott vállalkozás, és a projekt megvalósulásának időszakában csak az alapításkori törzstőkével rendelkezik. A szoftver aktiválásáig, vagyis a bevételszerző tevékenység kezdetéig az anyacég bocsátja rendelkezésre a szükséges forrást, melyet törzstőke emeléssel realizál. Ennek összegét előzetesen 16 000 000 Ft-ban határozta meg. A továbbiakban terv szerint belső finanszírozással, vagyis önfinanszírozásból kívánja a cég megszerezni a szükséges forrást. Az értékesítési folyamatból szervezett bevétel erre lehetőséget ad, amennyiben a nyereség visszaforgatásra kerül. (Katits, 2002)

#### **6.1.3. Tervezés**

Ennek a projektnek a kapcsán az üzleti tervezés a direkt szemléletű tervezést részesíti előnyben. Lényege, hogy felhasználja mindazt az eredményt, amely a környezet- és vállalatelemzésből fakad, figyelembe veszi a vállalat lehetőségei és adottságai által elérhető teljesítőképességet, és ennek mentén tűzi ki az elérendő célokat. (Hanyecz, 2006)

A költségvetés tervezés a projekteredmény eléréséhez szükséges ráfordítások költségeinek számbavételét célozza meg. A bottom-up (alulról felfelé) megközelítés az elemek szintjéről indul, majd a részegységeken keresztül válik teljessé. A cost plus módszer szerint meghatározható az elvégzendő tevékenység és annak költségvonzata, mely költségek összegzésével kialakul a teljes projekt költségvetése. (Szabó, 2012)

Általános megállapítások 2018-as évre vonatkoztatva:

- Az infláció mértéke 2,4%
- Banki hitelkamat 2,5%
- Árfolyam 320 HUF/EUR (árképzés EUR-ban)
- Értécsökkenési leírás szoftvernél 33%, lineáris módon
- Társasági adó: 9%
- ÁFA 27%
- Szociális Hozzájárulási Adó: 19,5%
- Vevői kifizetések likviditás szempontjából: nagyvállalat esetében 90% azonnali teljesítés, 10% 90 napos teljesítés, KKV esetén 100% azonnali teljesítés bankkártya használatával

A TEMline Kft. üzleti tervezésének gerincét a 4. számú Melléklet dokumentumai adják, melyekhez az alábbi megállapítások tehetők hozzá:

#### **1. Értékesítési terv: „B” melléklet**

- Az értékesítési terv db-számban, típusonként határozza meg a várható szerződések volumenét
- Terv szerint a vállalkozás már az első év végén rendelkezik élő szerződéssel, kalkuláció szerint a középvállalkozások körében
- A tervezés leginkább a kisvállalkozásokra fókuszál, mivel ezen a területen nem jellemző a külön erőforrás biztosítása a távközlési számlák hatékony feldolgozására
- A kezdeti fejlesztések nem a nagyvállalati szektort célozzák, hiszen a kibővített szolgáltatások a fejlesztés további szakaszaiban mérvadóak
- A mobil távközlésre épít javarészt a tervezés, mert a vezetékes távközlés, noha nem fog kiveszni az üzleti életből, szerepe egyre inkább zsugorodik, felhasználási területe máshová koncentrálódik
- A vezetékes távközléssel kibővített szerződések növekedési ütemének tervezése arányaiban nem túl dinamikus semelyik szektorban sem

#### **2. Marketing és sales terv: „C” melléklet**

- Az első év költségei meghatározóak, melyek már a vállalkozás indításától számíthatóknak
- Az ügyfélszerzéshez szükséges költségek (hideghívások, sajtóközlemények, Adwords kampány) tervezése a szoftver üzembe helyezése előtt megkezdődnek

- A vállalkozás arculatára, a honlap és a blog kialakítására a cég nagyobb összeget különített el
- A 3. negyedév adja a marketing költségek zömét, mivel itt kell a szolgáltatást bevezetni a piacra sajtóközlemények, konferenciák, kiállítások, szakmai megjelenések révén
- A továbbiakban „fenntartó” költségek tervezése volt a jellemző (blog, SEO, sajtó stb.)

### **3. Értékesítés nettó árbevétele: „D” melléklet**

- Ahogy a szerződésállomány mutatja, értékesítéskori bevételre is már az első év végén számít a vállalkozás
- Vállalati nagyságtól függő bevételt tervez a cég kisebb mértékben alapozva a nagyvállalati szektorra
- A bevezetés kezdetén a közép vállalkozásokra (szegmentálás eredménye) épít inkább a vállalkozás, mely tükröződik a tervezett bevétel nagyságán is
- A 3. évre a kisvállalkozásokat is jobban meg akarja szólítani a cég, nagyobb szerződésállománnyal, ugyanakkor azonos árbevétellel tervez, mint a közép vállalkozások esetében

### **4. Mérlegterv: „E” melléklet**

- A mérleg legnagyobb költségeleme a szoftver fejlesztése
- Értékcsökkenés csak az üzembe helyezés után számolható el, a cég mégis folyamatosan kalkulál vele
- A pénzeszközök meglétét az esetleges tagi hitelek adják
- Készletekkel nem kalkulál a cég lévén szellemi termékről van szó
- Forgóeszközök tekintetében vevői követelések csak a szoftver használatba vétele után merülnek fel
- A vállalt finanszírozási formának megfelelően törzstőke emelés van a tervben
- Rövid lejáratú kötelezettségek gyanánt a szállítókból (könyvelés, PR, marketing stb.) adódó kötelezettségek láthatóak
- Hosszú lejáratú kötelezettség nem merül fel, hitelfelvétel nem indokolt

### **5. Cash Flow terv: „F” melléklet**

- A tervezés nettó Cash Flow-ban történik, mivel a cég figyelembe veszi a társasági adót és az amortizációs adókedvezményt



- A bevételek és kiadások bruttó összegben, ÁFA-val növelten kerülnek tervezésre, mivel az ÁFA befolyásolja a pénz ki- és beáramlást
- Társasági nyereségadó kötelezettség a 2. év végén merül fel, mely az üzemi működésen túl pénzkáramlást idéz elő
- Vállalati pénzbeáramlás tervezetten csak a szoftver használatából adódik, más bevételszerző tevékenységgel és ebből származó bevétellel nem tervez a cég
- A pénzkáramlás az üzleti működés célját szolgálja (szolgáltatások igénybevétele, személyi költségek és adók)
- A tervezés azt vetíti előre, hogy a nettó Cash Flow minimális mértékben, de már 1,5 év múlva pozitív irányba fordulhat
- Osztalékfizetést nem tartalmaz a terv, mivel a stabil működéshez a nyereség visszaforgatására van szükség

#### **6. Befektetett eszközök terv: „G” melléklet**

- A befektetett eszközök terve csak a szoftverfejlesztésre terjed ki
- Kezdetben nagy a beruházás értéke, utána egy viszonylag stagnáló összegű növekménnyel számol a cég a fejlesztés érdekében

A tervezés általános összefoglalása:

- A tulajdonosok az alapítás előtt gondosan felmérték a vállalkozás előzetes pénzeszköz igényét, és ezek ismeretében nyilvánították ki akaratukat. A projekt 1. fázisát saját tőke emelésével kívánja a cég megvalósítani, melyet a többségi tulajdonos vállalt magára, 16 000 000 Ft összegig hajlandó finanszírozni a projektet.
- A cég költségeinek zöme előre jól tervezhető, elsősorban állandó, vagy kismértékben változó költségek, pl. szerverszolgáltatás, online marketing költségek (SEO, Adwords kampány, arculati anyagok), PR, blogírási költségek, sajtómegjelenések, jogi, könyvelői, adótanácsadói költségek, domain regisztráció és fenntartás költsége, bankköltség, sales tevékenység fix költsége.
- Legnagyobb változó költségelemnek az értékesítési jutalék mondható. A jutalék a szerződésaláírás után jár, ami hiába változó költség, mégis jól tervezhető. A jutalék növekedése egyenes arányban van a bevétel növekedésével, tehát rendkívüli likviditási helyzetet nem teremt.
- Az első év leginkább meghatározó költségeleme a szoftverprogramozás, a további időszakokban ez stabilizálódik. Kisebb adminisztrációs és marketing költségeket a tervezés tartalmaz, de nem számottevő a mértékük. Munkabér egyelőre nem

jelentkezik, ugyanis az anyacég biztosítja az átdolgozás lehetőségét addig a pontig, amíg ez nem sérti jelentősen az érdekeit.

- Az a terv, hogy a vállalkozás az indulás évének végén már rendelkezik élő szerződéssel. Ehhez az kell, hogy a kialakított ütemterv tartva legyen, a fejlesztés és egyéb tényezők ne befolyásolják.
- Jól látható, hogy a befektetés ideális esetben már a harmadik év első negyedévében megtérülhet, a nyereség visszaforgatásra kerül a vállalkozásba megvalósítva ezzel az önfinanszírozás lehetőségét. Ez felhatalmazást adhat a tulajdonosoknak arra, hogy további erőforrásokat fektessenek be a fejlesztésbe, és megvalósíthassák a projekt eltervezett további fázisait is.

#### **6.1.4. Gazdaságossági számítás**

Egy életképes vállalkozás működésének jellemzője, hogy a mindenkor kiadásai probléma nélkül megtérülnek az üzleti bevételeiből. Ezt azt jelenti, hogy a létrehozott gazdasági érték elegendő a működési költség, az amortizáció, a kamat- és osztalékfizetési kötelezettség, a társasági adó fedezésére. A vállalkozás köteles a profitábilis működés fenntartására, és a költségek alapján eldönteni, hogy mit és mennyit termeljen és milyen áron értékesítsen. A fedezeti elv az ÁKFN (árbevétel-költség-fedezet-nyereség) módszeren alapul, amely abból indul ki, hogy az árbevételből a változó költségek levonása után fennmaradó rész kell, hogy fedezze a vállalkozás állandó költségeit, valamint az e feletti részt, a nyereséget. A fedezeti pont eléréséhez szükséges tudni, hogy mennyit kell termelni és eladni ahhoz, hogy az értékesítési volumen elég legyen az összes változó és állandó költség fedezetére. Ahol ez egyenlő, ott van a fedezeti pont. (Katits, 2002)

A fedezeti pont értelmezése ennek a terméknek az esetében nem releváns információ. A mozgó önköltség (ELÁBÉ) nagyon kicsi: anyagköltség nincs, az egyéb mozgó költségek (IT költség, adatbiztonság stb.) kevesek, vagy elhanyagolható a termék értékéhez képest. Lévéen direkt értékesítésről van szó a neten keresztül, ezért viszonteladói és egyéb költségek sem merülnek fel.

A beruházás egyszerű megfogalmazása szerint a jelenben pénzt kell adni annak érdekében, hogy valamilyen üzleti elképzelés megvalósulhasson, mely a jövőben bevételt termel. A beruházások gazdaságossági számításainak fő célja, hogy a tőkebefektetés életképességét bizonyítsa vagy vesse el. Az a kérdés, hogy a bevételek tartósan meghaladják-e a kiadásokat, és a nyereség a vállalkozás zavartalan működését és a befektetett tőke megtérülését szolgálják-e.

A befektetés megtérülésének számításához a befektetés nettó jelenértéke (NPV) módszer köthető. „A beruházás NPV-je ugyanis nem egyéb, mint a stratégiai beruházási projekt előzetesen (leegyszerűsített módon) számított szabad cash flow-ja, azaz a működési és beruházási cash flow számított, jelenértékű értékeinek a különbsége, amelyről keletkezése során a tulajdonos (elvben) szabadon dönthet”. (Sinkovics, 2010, 163. o.) „A diszkontált megtérülési idő értelmezésében a beruházás abban az évben térül meg, ahol az egyenleg először lesz pozitív, vagyis ahol a nettó jelenérték értéke eléri, illetve meghaladja a nulla értéket, azaz pozitívvá válik.” (Szöllősi-Szűcs, 2017, 104. o.)

CashFlow kimutatásból kiindulva és éves 10% elvárt hozamot feltételezve az NPV értéke 24 983e Ft, mely azt jelenti, hogy érdemes belevágni a projektbe, és a 3. év első negyedéve már pozitív mérleggel zárul.

#### **6.1.5. Mérlegek elemzése**

A beszámolási kötelezettséget a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény szabályozza. „Minden gazdálkodó (vállalkozó, államháztartási szereplők, egyéb szervezetek, MNB) működéséről, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről az üzleti év könyveinek zárást követően beszámolót köteles készíteni.” (Siklósi-Veress, 2021, 14. o.) A beszámoló formáját az határozza meg, hogy az adott vállalkozás milyen nagyságú és mekkora a teljesítménye. A vállalkozás nagyságát a mérlegfőösszeg és a foglalkoztatottak száma adja, a teljesítmény mérőszáma az éves nettó árbevétel. Ennek megfelelően az alábbi beszámolók készülhetnek: éves, egyszerűsített éves, összevont éves, egyszerűsített beszámoló. Az egyszerűsített beszámoló esetében a gazdálkodó vezethet egyszeres könyvvitelt, a többinél kötelező a kettős könyvvitel. Az egyszerűsített éves beszámolónál az eszközök és források, a bevételek és ráfordítások összevontabban szerepelnek. Beszámolót az üzleti évről köteles készíteni a vállalkozó, mely rendszerint 12 hónapot ölel fel. Az eredménykimutatás a vállalkozás jövedelemtermelő képességéről ad információt, mely a tárgyévi adózott eredmény levezetését foglalja magában. Fajtái: összköltség eljárással, forgalmi költség eljárással készülő eredménykimutatás. A kiegészítő melléklet célja, hogy a számszerűsített adatok mellé magyarázó szövegek is kerüljenek, melyeket a számviteli törvény előír. Az éves beszámoló előírt része a mérleg, az eredménykimutatás és a kiegészítő melléklet.

A TEMline Kft. számviteli politikájából vett általános megállapítások:

- kettős könyvvitel szerint vezeti a könyveit
- könyvelésre külső szolgáltatót vesz igénybe
- a beszámoló Ft-ban készül

- a hatályos jogszabályok alapján nincs könyvvizsgálati kötelezettsége
- egyszerűsített éves beszámolót készíthet
- eredmény megállapítása összköltség-eljárással történik („A” változat)
- a mérleg fordulónapja minden év december 31.
- Az immateriális javak beszerzési, illetve előállítási költségen, halmozott értékcsökkenéssel csökkentve, az ismert piaci értéküknél nem magasabb piaci értéken kerülnek kimutatásra. Az értékcsökkenés kiszámítása lineáris módszer alkalmazásával történik, az immateriális javak várható hasznos élettartamának megfelelő értékcsökkenési kulcsok alapján. Az immateriális javak várható hasznos élettartama az alábbiak szerint alakul: Vagyoni értékű jogok 6,25 év, Szellemi termékek 3 év

A TEMline Kft. megvalósítási időszakára vonatkozó éves mérlegeket a 6. számú, az eredménykimutatásokat a 7. számú Melléklet tartalmazza, melyekből az alábbi megállapítások olvashatóak ki:

#### **2018. év**

- A céget 3 000 000 Ft törzstőkével alapították, mely megfelel a törvényi minimumkövetelménynek.
- A törzstőkét pénzbeli hozzájárulással bocsátották rendelkezésre a tulajdonosok.
- Befektetett eszközzel a cég nem rendelkezett.
- Készlettel a cég nem rendelkezett.
- Értékpapírokkal a cég nem rendelkezett.
- Személyi jellegű ráfordítás nem keletkezett, nem foglalkoztatott alkalmazottat.
- Minimális összegű aktív időbeni elhatárolás keletkezett, mely a domain regisztráció költségét takarja.
- A társaság saját forrásból finanszírozza tevékenységét, idegen tőkét nem vett igénybe.
- A társaságnak a tárgyidőszakban nem volt árbevétele, tevékenységet nem végzett.
- Költségek a vállalkozás alapvető költségeiként (ügyvédi díj, könyvelői díj, illetékek, bankköltség, egyéb igénybe vett szolgáltatások stb.) jelentkeztek.
- A vállalkozás a fizetési kötelezettségeinek eleget tudott tenni.
- Követelésként csak adót tartott nyilván (visszaigénylendő ÁFA, társasági adó).
- Az eredménytartalék negatív, nyereséget nem termelt a vállalkozás.
- A vállalkozás veszteséges.

## 2019. év

- Ebben az évben kezdődött el a szoftver fejlesztés, mely nem fejeződött be.
- A szoftvert a „használatba nem vett szellemi termék” főkönyvi számra könyvelték el.
- Értécsökkenést a cég nem számolt el a szoftver után, mivel aktiválásra nem került.
- Befektetett eszközzel a cég nem rendelkezett.
- Készlettel a cég nem rendelkezett.
- Értékpapírokkal a cég nem rendelkezett.
- Személyi jellegű ráfordítás nem keletkezett, nem foglalkoztatott alkalmazottat.
- Noha terv szerint a vállalkozás törzstőke emeléssel kívánta volna megoldani a likviditás biztosítását, ez végül tagi kölcsönrel valósult meg.
- A társaság részben saját, részben idegen forrásból (tagi hitel) finanszírozta a tevékenységét.
- A társaságnak a tárgyidőszakban nem volt árbevétele, tevékenységet nem végzett.
- Költségek a vállalkozás alapvető költségeiként (ügyvédi díj, marketing, könyvelői díj, illetékek, bankköltség, egyéb igénybe vett szolgáltatások stb.) jelentkeztek.
- A szoftverfejlesztés költségét elsősorban a tagi hitel fedezte.
- A vállalkozás a fizetési kötelezettségeinek eleget tudott tenni.
- Követelésként csak adót tartott nyilván (ÁFA, társasági adó).
- Az eredménytartalék negatív, nyereséget nem termelt a vállalkozás.
- A vállalkozás továbbra is veszteséges.

## 2020. év

- Ebben az évben megtorpant a szoftver fejlesztése.
- Befektetett eszközzel a cég nem rendelkezett.
- Készlettel a cég nem rendelkezett.
- Értékpapírokkal a cég nem rendelkezett.
- Személyi jellegű ráfordítás nem keletkezett, nem foglalkoztatott alkalmazottat.
- A társaságnak a tárgyidőszakban nem volt árbevétele, tevékenységet nem végzett.
- Költségek a vállalkozás alapvető költségeiként (ügyvédi díj, marketing, könyvelői díj, illetékek, bankköltség, egyéb igénybe vett szolgáltatások stb.) jelentkeztek.
- A vállalkozás a fizetési kötelezettségeinek eleget tudott tenni.
- Követelésként csak adót tartott nyilván (ÁFA, társasági adó).
- Az eredménytartalék negatív, nyereséget nem termelt a vállalkozás.

- A vállalkozás továbbra is veszteséges.

## 2021. év

- Ebben az évben folytatódott a szoftverfejlesztés, mely nem fejeződött be.
- A szoftvert a „használatba nem vett szellemi termék” főkönyvi számra könyvelték rá.
- Értékcsökkenést a cég nem számolt el a szoftver után, mivel aktiválásra nem került.
- Befektetett eszközzel a cég nem rendelkezett.
- Készlettel a cég nem rendelkezett.
- Értékpapírokkal a cég nem rendelkezett.
- Személyi jellegű ráfordítás nem keletkezett, nem foglalkoztatott alkalmazottat.
- A társaság részben saját, részben újabb tagi hitellel finanszírozta a tevékenységét.
- A társaságnak a tárgyidőszakban nem volt árbevétele, tevékenységet nem végzett.
- Költségek a vállalkozás alapvető költségeiként (ügyvédi díj, marketing, könyvelői díj, illetékek, bankköltség, egyéb igénybe vett szolgáltatások stb.) jelentkeztek.
- A szoftverfejlesztés költségét elsősorban a tagi hitel fedezte.
- A vállalkozás a fizetési kötelezettségeinek eleget tudott tenni.
- Követelésként csak adót tartott nyilván (ÁFA, társasági adó).
- Az eredménytartalék negatív, nyereséget nem termelt a vállalkozás.
- A vállalkozás továbbra is veszteséges.

## 2022. év

- Ebben az évben befejeződött a szoftverfejlesztés, de célját nem érte el.
- Értékcsökkenést a cég nem számolt el a szoftver után, mivel aktiválásra soha nem került sor.
- A szoftvert a TEMline Kft. eladta az anyavállalatnak könyv szerinti értéken, mely azt a célt szolgálta, hogy a vállalkozás végelszámolással mielőbb megszüntethető legyen.
- Az anyavállalat a magánszemély 30%-os részesedését visszavásárolta, ezáltal 100%-os tulajdonos lett.
- Befektetett eszközzel a cég nem rendelkezett.
- A készlet alapját (2611) csak a megvásárolt félkész szoftver képezte.
- Értékpapírokkal a cég nem rendelkezett.
- Személyi jellegű ráfordítás nem keletkezett, nem foglalkoztatott alkalmazottat.
- A társaság a tagi hitel maradékából finanszírozta a tevékenységét.

- Költségek a vállalkozás alapvető költségeiként (könyvelői díj, illetékek, bankköltség stb.) jelentkeztek.
- A vállalkozás a fizetési kötelezettségeinek eleget tudott tenni.
- Követelés nem keletkezett.
- Az eredménytartalék negatív, nyereséget nem termelt a vállalkozás.
- A vállalkozás veszteséges és a végelszámolást készíti elő.

#### **2022. év (végelszámolást lezáró beszámoló)**

- A végelszámoló díjazásban nem részesült.
- A vállalkozás tulajdonossal szembeni követelést tartott csak nyilván.

A TEMline Kft. esetében a gazdasági tevékenysége során a saját tőkéje minden évben a jegyzett tőke alá csökkent, melyet fennállása alatt egyszer sem rendezett. A számviteli törvény szerint, amennyiben két egymást követő teljes üzleti évben nem rendelkezik a társaság megfelelő összegű előírt saját tőkével, úgy rendezni kell a fennálló helyzetet. A saját tőke rendezésének lehetőségei a következők: tőkeemelés a jegyzett tőke emelésével, ázsios tőkeemelés, pótbefizetés vagy jegyzett tőke kivonása a törvényi minimumig. Ha a társaság nem talál megoldást, úgy köteles a gazdasági társaság eldönteni, hogy jogutód nélkül megszűnik vagy más gazdasági társasággá alakul át. (Gincsei, 2021)

#### **Pénzügyi mutatók**

A számviteli beszámoló adatai szolgálnak arra, hogy mutatószámok alapján nyomon követhető legyen a gazdálkodás során bekövetkezett változás. Erre leginkább 4 vizsgálati mutató szolgál: vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi, hatékonysági. A pénzügyi mutatók előnyei, hogy egységesek, könnyen összemérhetőek, információs bázist biztosítanak, viszont önmagukban nem sokat jelentenek és egy adott múltbéli időpontra vonatkoznak csak.

A TEMline Kft. megvalósítási időszakára vonatkozó éves csoportosított pénzügyi mutatószámokat a 9. számú Melléklet tartalmazza, melyekből az alábbi megállapítások olvashatóak ki:

#### **Hatékonysági mutatók:**

Ezek a mutatók a felhasznált erőforrásokat vetítik az elért hozam nagyságára, azt mérik, hogy gazdaságosan használja-e a cég az eszközeit.

- A hatékonysági mutatók nem értelmezhetőek, mivel sem árbevétel, sem személyi jellegű ráfordítások, sem készlet stb. nem keletkeztek.

### **Jövedelmezőségi mutatók:**

A jövedelmezőség elemzésekor vizsgálat alá kerülnek a bevételek, a költségek, a ráfordítások és az eredmény összetétele, a kiemelt eredménykimutatás-tételek egymáshoz való viszonya stb. A tőkearányos jövedelmezőségi mutatók esetében az eredményt kell viszonyítani a tőkéhez (saját vagy jegyzett tőke). A mutató választ ad arra, hogy a vállalkozás mennyire eredményesen használja a rendelkezésére álló eszközállományt. (Musinszki, 2013)

- A jövedelmezőségi mutatók közül csak a ROA és a ROE értelmezhető a cég fennállásának idejére, mert azok nem az árbevételhez kapcsolódtak.
- Egyetlen évben (2022) keletkezett árbevétel, de az nem az üzleti tevékenységből, hanem a félkész szoftver anyacég általi megvásárlásából. Emiatt az árbevételhez kapcsolódó mutatók nem a valós képet mutatták.
- Mind a ROA mind a ROE mutató mindvégig negatív tartományban volt, mely azt fejezi ki, hogy a befektetés nem térült meg. A ROA esetében a teljes vagyona a ROE esetében a saját tőkéhez viszonyítva vizsgálandó az elért profit.

### **Vagyoni helyzet mutatói:**

A vagyoni mutatók csak a mérleg adataira támaszkodnak. „A mutatók többsége megoszlási viszonzyszám, amely valamely eszköz- vagy forráscsoport mérlegfőösszeghez, vagy a felette lévő főcsoporthoz viszonyított arányát vizsgálja.” (Takács, 2015, 18. o.)

- Azok a mutatók, melyek árukhoz, készletekhez, vevőkhöz, tárgyi eszközökhöz viszonyítanak, jelen esetben nem értelmezhetők. (pl. Vevők aránya, Áruk aránya, Tárgyi eszköz használhatósági foka, Tárgyi eszköz arány, Szállítók fedezettsége stb.)
- Azokban az években, ahol volt Befektetett eszköz könyvelés (szoftver), ott értelmezhető adat van.
- A tőkeellátottsági mutató (szolvencia) és a kötelezettségek aránya egymással ellentétesen mozog. Minél több kölcsöntőkével rendelkezik a vállalat, annál inkább a nullához közelít a tőkeellátottság, a kötelezettségek aránya a 100%-hoz. A 3 aktív évben (2019-2021) az általános 30%-nál nagyobb követelménynek megfelelt a vállalkozás.
- A befektetett eszköz aránya alapvetően minél alacsonyabb értéken van, annál inkább szabadabbak az eszközök és magasabb a likviditás. Számszerűsítve a mérlegből számolható az arány, de a befektetett eszköz sosem szolgálta a vállalkozást, tehát az információ nem releváns.



- A forgóeszköz arány a likviditást segíti. Mérhető adat alapján kijelenthető, hogy a tagi hitel általi pénzeszközök képezték a forgóeszközök zömét.
- A stabilitási mutató kívánatos értéke 1 felett van, mely arra mutat rá, hogy a vállalkozás mennyiben fedezi hosszú lejáratú eszközeit hosszú lejáratú forrásokból. Az 1-nél kevesebb érték a rövid lejáratú kötelezettségekből finanszírozott eszközök ismérése, mely a TEMline esetében is jelen volt.
- A tőkefeszültségi mutató a kötelezettségek és a saját tőke aránya. Ha egyhez közeli vagy nagyobb az értéke, akkor az idegen tőke aránya nagyobb, és további hitelek felvétele kockázatos. Mivel tagi hitelből fedezték a költségeket, ezért ez a mutató mindig magas volt.
- Az eladósodottsági ráta a kötelezettségek és az összes forrás aránya. Értéke 70% felett kedvezőtlen, a TEMline esetében a mutató mindvégig alatta volt, de ennek környékén mozgott.

#### **Pénzügyi helyzet mutatói:**

A pénzügyi helyzet elemzése elsősorban két fő területre terjed ki: adósságállomány, likviditás. Az adósságállomány összetevői a hosszú lejáratú és a hátrasorolt kötelezettségek. Az összes likviditási mutató a rövid lejáratú kötelezettségekhez viszonyítva azt adja meg, hogy a vállalkozás forgóeszközei hány százalékos fedezetet biztosítanak.

- A TEMline hosszú lejáratú kötelezettséggel nem rendelkezett, az eladósodottsági mutatója 70% körüli volt, mely mutató értéke minél magasabb annál biztosabb az eladósodottság. Az eladósodottságot a tagi hitel hozta magával.
- A legtagabb likviditási mutatónál (current ratio) elvárt a 100% feletti érték, mert csak így hatékony a forgótőke-gazdálkodás. Ez a TEMline esetében nem valósult meg.
- A pénzhányad mutató még ennél is kedvezőtlenebb, mert a teljesen likvid eszközök (készpénz, bankszámla) aránya csak arra szolgált, hogy a felmerülő költségeket a cég fedezni tudja árbevétel híján.

#### **6.1.6. Terv/tény összehasonlítás**

A kontrolling módszertanának egyik alapját adja a terv-tény eltéréselemzés, mely révén juthat a vállalkozás jövőbeni gazdaságosabb cselekvését támogató információkhoz. A tervezés feladata, hogy a környezet és a belső erőforrások ismeretével a vezetés megfelelő célt tudjon kialakítani magának. A pénzügyi terv a teljesítményekből kiinduló költségterv. A tervezés az árbevételek vizsgálatát és a kiadások számbavételét jelenti, a különbözet a likviditási egyenleg. A pénzügyi kontrolling azon része, amely az éves beszámoló alapján

végez visszatekintő elemzést, inkább hívható pénzügyi elemzésnek, melyet természetesen a pénzügyi kontrolling is hasznosít. Az operatív kontrolling a szervezet egészét tekintve gyűjti a tényadatokat, a tervadatokat összevetésével feltárja az esetleges eltéréseket, mely elemzés visszahat a tervezés célképzési folyamatára. Az eltérésvizsgálat feladata az okok feltárása, az eltérések nagyságrendjének meghatározása, valamint az időben történő beavatkozás. (Körmendi-Tóth, 2016)

A TEMline Kft. megvalósítási időszakára vonatkozó terv-tény összehasonlításokat a 5. számú Melléklet tartalmazza, melyekből az alábbi megállapítások olvashatóak ki:

- A tervezés 3 évre történt, de a megvalósítás 5 évet is felölelt, majd végül nem érte el a célját.
- Terv szerint az első év végén már bevétel realizálódott volna.
- A terv-tény kimutatások %-os eltérésének nincs jelentősége, és ebben az esetben nem is értelmezhetőek, mivel működést érintő változások csak kis mértékben történtek.
- A szoftver 1. fázisának fejlesztését, illetve a projekt előkészítő munkáit a cég eredetileg egy évben határozta meg.
- A cégalapítás, illetve arculatának kialakítása megtörtént, a szoftverkészítés csak a 2. évtől került be a könyvekbe, amikor már értékesíteni kellett volna a szolgáltatást.
- A mérlegek eszközoldalán némi követelés és pénzeszközök, a forrásoldalán rövid lejáratú kötelezettségek szerepeltek, mely a tagi hitel jelenlétét támasztotta alá.
- Az ütemezett pénzügyi biztosíték valóban rendelkezésre állt, a kezdeti lépések költségeit ebből fedezte a vállalkozás.
- Értékcsökkenési leírást sosem alkalmazott a vállalkozás, mivel a tevékenység nem kezdődött el, a szoftver nem lett aktiválva.
- A vállalkozás, illetve a személyi állomány bővítése nem realizálódott, mint ahogy tevékenységből származó bevétel sem keletkezett.
- A félkész szoftverterméket az anyavállalat abból a célból vásárolta meg, hogy minél előbb megszüntethető legyen a vállalkozás. Egyetlen bevétele a cégnek ennek a szoftvernek az eladásából származott.
- A vállalkozás a tulajdonosi tagi hiteket a megvásárolt félkész szoftvertermék eladási árából fizette vissza, a végelszámolás során az összes egyéb kötelezettség kifizetése után a megmaradt pénzt tulajdonossal szembeni kötelezettségként tartotta nyilván, majd teljesítette az anyacég felé.

- A számított 3 éven belüli megtérülés nem volt reális elvárás, mert az ütemtervet nem tudta tartani a vállalkozás.

## 7. Összefoglalás

A diplomadolgozatom aktuális témáját az adja, hogy mindenütt körülvesznek bennünket a projektek mind az üzleti mind a magánéletben, és még akkor is projektben gondolkodunk, amikor az adott feladat ezt nem követeli meg. A dolgozat első része a projektről szól általánosságban, említést teszek a projekt életciklus fontosságáról, a projekt típusairól, a menedzsment feladatairól, illetve a siker- vagy kudarctényezőkről.

Mivel a TEMline projekt a telekommunikációs szektorban tevékenykedett (volna), szükségesnek láttam, hogy a mai piaci viszonyokat és szabályozásokat ismertessem, amely a projekt környezeti és iparági elemzésének is az alapkövét adta.

Az üzleti terv átfogó alapidokumentuma az üzleti életnek, melynek célja, hogy honnan indul a vállalkozás, milyen forrásból gazdálkodik és mennyi idő szükséges ahhoz, hogy a projektjét megvalósítsa. Egy megfelelő tervvel gazdasági előnyökhöz lehet jutni, valamint a kockázatokat lehet mérsékelni. Felépítését tekintve nincs egységes elvárás, de az üzleti terv fejezetben leírtak az elterjedt sémát és azok tartalmát veszi alapul.

A szakirodalom feldolgozása után kerül kifejtésre maga a TEMline projekt az üzleti terv szakaszainak mentén. A projekt arra jött létre, hogy újfajta megközelítésben vizsgálja a távközlési számlák nem egyszerű tartalmát és felépítését egy webalapú fejlesztés által. Az üzleti modell arra épített, hogy a szoftver az emberi erőforrás helyett az idő- és költségigényes feldolgozásokat elkészítse, kimutatásokat generáljon mindezzel elérve az erőforrás- és költségcsökkentést. Ehhez az a tapasztalati tőke állt rendelkezésre, melyet az anyacég költségcsökkentő projektjei szolgáltatottak. A modell alapja a távközlési szolgáltatók törvényben foglalt kötelezettségeiből fakadó e-számlainformációs rendszerek megléte.

A teljes 5. fejezetben minden egyes pontot részletesen megvizsgáltam, például kifejtettem, hogyan képzelte el a vállalkozás a működését, hogyan tervezte meg a szervezeti felépítését, SWOT-analízis keretében elemeztem a termék és a vállalkozás helyzetét, felvázoltam a kockázati tényezőket, ismertettem a marketinghez kötődő tervezést, kitértem a minőségbiztosítás fontosságára stb.

A teljes körű pénzügyi tervezés nélkül csak átmeneti sikert tudott volna elérni a cég, mert a szolgáltatás hasznosságát senki nem kérdőjelezte meg. A 6. fejezet teljes egészében pénzügyi fókuszú, mely szól az árképzésről, a finanszírozási kérdésekről, a gazdaságossági számításokról, a részletes pénzügyi tervezésről, a mérlegek, az eredménykimutatások, és a pénzügyi mutatószámok elemzéséről, valamint a kontrolling funkciót is ellátó terv-tény összehasonlításokról.

Ma már az üzleti világ egyre inkább megköveteli, hogy a vállalkozók ne csak kényszerből készítsenek üzleti tervet, hanem azért, mert hasznukra válik. Ezáltal kritikusan, felkészülten, rendszerezett tudás ismeretében képesek a valósággal szembenézni. Induláskor az elkészített terv lehet mankó is, a későbbiekben viszonyítási alap. Üzleti tervet azért is célszerű írni, mert ha a feltételek nem úgy alakulnak, ahogy elterveztük, akkor még időben ki lehet szállni a nagyobb tragédiák bekövetkezte nélkül. A vállalkozók többsége még ma is nemleges választ ad arra a kérdésre, hogy írt-e már valaha üzleti tervet, de a helyzet 20-25 évvel ezelőtt még kiábrándítóbb volt. Az ezredfordulón a vállalkozók többsége nem tudta, hogy mi az üzleti terv, napjainkban, noha tudják, inkább kiadják a könyvelőnek, amikor hitelért folyamodnak vagy pályázatot adnak be.

Egy vállalkozó elvárása elsősorban az, hogy az induló vállalkozásba fektetett pénze legkésőbb 2-3 éves időtávban megsokszorozódjon, nyereséget termeljen. Ez a fajta elvárás még akkor sem feltétlenül reális, ha egy jó ötlet a kiindulópontja. Megannyi tervezést és folyamatos figyelmet igényel a megvalósítás, „rajta kell lenni”, és még így sem látszik minden akadály a megvalósítás terén. Ezt látszik alátámasztani az a felmérés is, melyet az Opten készített „Mekkora az induló cégek túlélési esélye Magyarországon?” címmel. A válaszban ott a szomorú tény, hogy „Az új alapítású cégek háromnegyede éli csak meg az 5 éves kort, 10 év fölé pedig csak a cégek fele jut”. (Ács, 2018) Sok tényező befolyásolja, hogy egy ötletből lesz-e életképes hosszú távon jövedelmező vállalkozás vagy sem, de a túlélőképességet nemcsak a gazdasági környezet befolyásolja, hanem a vállalkozók felkészültsége is.

Ma már tény, hogy a TEMline pionír projektjének szoftvere noha ígéretesnek indult, mégis elbukott. Elsősorban nem a termék, a tervezés, a pénzügyi elképzelések és számítások milyensége befolyásolta. Figyelembe véve, hogy a projekt résztvevői más vállalkozásokban is dolgoztak, nem volt csoda, hogy az elején kitűzött optimista indulási időpont végül meghiúsult. A késlekedés egy idő után tudatos volt, a minőség előrébb való volt, mint a korai piacra lépés. Tanulságképpen az emberi tényező felmérése az egyik legnehezebb feladat bárminemű tervezésről is legyen szó. Jelen esetben a tulajdonosok (csak) átdolgozása okozta a legnagyobb kihívást és generált számos félreértést, mely a kockázatok felmérésénél előkelő helyet foglalt el. Ennek következtében sérültek a prioritások, a hosszú és alapos előkészítő munka után a lassú megvalósítást már nem bírta el a projekt, és a végelszámolást követően a cég is megszűnt.

## Irodalomjegyzék

### Szakirodalom

1. Aggteleky, B. – Bajna, M. (1994): Projekttervezés, projektmenedzsment. KözDok Rt., Budapest, 21-22. oldal
2. Anwar, M. – Gubicza, K. – Tóth, A. (2009): Projektmenedzsment-pályázati projektek, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 15-17. oldal
3. Ács, G. (2018): Mekkora az induló vállalkozások túlélési esélye Magyarországon? <https://forbes.hu/uzlet/mekkora-az-indulo-cegek-tulelesi-eselye-magyarorszagon/>; letöltés: 2023.10.20.
4. Bernáth, J. (2008): Az üzleti tervezés lényege, az üzleti terv készítésének célja, tartalma, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest, 2. oldal
5. Boris, G. (1995): Projekt Management, ENI-Snamprogetti, Milano, 5. oldal
6. Dancsecz, G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. PhD doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 68. oldal
7. Dr. Daróczi, M. (2011): Projektmenedzsment, Szent István Egyetem, Gödöllő, 113-114. oldal
8. Demeter, K. (2020): A negyedik ipari forradalom gazdasági és menedzsment hatásai, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, LI. évfolyam 2020.06. szám, 2020.06.01., 2. oldal
9. Dolan, R. J. – Simon, H. (2000): Árképzés okosan, Profitnövelő stratégiák, Geomédia, Budapest, 360. oldal
10. Felföldi, J. - Szöllősi, L. – Szűcs, I. (2013): Üzleti tervezés, Debreceni Egyetem, AGTC, Debrecen, 14. oldal
11. Fülöp, Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás, AULA kiadó, Budapest, 63., 65-66. oldal
12. Gazdasági Versenyhivatal (1999): Versenyhivatali füzetek, A távközlési piacnyitás fő kérdései, 1999. június, 1. szám, 6-10. oldal [https://www.gvh.hu/pfile/file?path=/gvh/elemzesek/gvh\\_tanulmanyok/gvh\\_tanulmanyok/hu\\_allas\\_allaspont01\\_m.pdf&inline=true](https://www.gvh.hu/pfile/file?path=/gvh/elemzesek/gvh_tanulmanyok/gvh_tanulmanyok/hu_allas_allaspont01_m.pdf&inline=true) letöltés: 2023.09.14.
13. Gincsei, B. (2021): A negatív saját tőke rendezésének lehetséges módjai [A negatív saját tőke rendezésének lehetséges módjai - MGI-BPO](#) letöltés: 2023.10.21.

14. Graham, R.J. - Lawler, E.L. - Lenstra, J. K. - Rinnooy Kan, A.H.G. (1979): Optimization and approximation in deterministic sequencing and scheduling theory: A survey. *Annals of Discrete Mathematics*, Vol. 5, 287. oldal
15. Gyulavári, T. (2011): A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában, *Vezetéstudomány*, XLII. évf. 2011. különszám 46-52. oldal
16. Dr. Hanyecz, L. (2006): A controlling rendszere, Az eredményorientált irányítás, Saldo Kiadó, Budapest, 199. oldal
17. dr. Jáki, E. (2017): Üzleti terv készítés, Budapesti Corvinus Egyetem Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa, Budapest 45-46. oldal
18. dr. Jáki, E. (2017): Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai, Budapesti Corvinus Egyetem Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa, Budapest, 12. oldal
19. dr. Katits, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban, KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 25. oldal
20. Kerzner, H. (2013): Projekt Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Hoboken, Wiley&Sons, New Jersey, 2., 73-74. oldal
21. Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2004): Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, 2004. október, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> letöltés: 2023.10.01.
22. Kogon, C. – Blakemore, S. – Wood, J. (2019): Projektmenedzsment mindenkinek, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, ISBN: 978-615-5030-83-3 12. oldal
23. Kovács, G. (2011): A vállalati pénzügyi tervezés elméleti alapjai, Széchenyi István Egyetem, Győr, 2-6. oldal
24. Dr. Körmendi, L. – Dr. Tóth, A. (2016): A controlling alapjai, Saldo Kiadó, Budapest, 29., 43. oldal
25. Musinszki, Z. (2013): Mit mutat a mérleg? A hányadoselemzés alapjai és buktatói, *Controller Info*, I. évfolyam, 2013/12., 20-26.o., II. évfolyam 2014/1. 42-53. oldal
26. Nagy, K. (2021): Tudja, mennyi adót fizet cége a telefonszámlái után? <https://ad1tage.hu/blog/tudja-mennyi-adot-fizet-cege-a-telefonszamlai-utan> letöltés: 2023.09.18.
27. Nagy, K. (2023): Mik azok a hívásvégződtetési díjak? Kinek és mennyit kell fizetnie? [Mik azok a hívásvégződtetési díjak? Kinek és mennyit kell fizetnie? \(ad1tage.hu\)](https://ad1tage.hu/blog/mik-azok-a-hivasvegzojdtetesi-dijak-kinek-es-mennyit-kell-fizetnie) letöltés: 2023.09.25.
28. PMI's Pulse of the profession (2013): The High Cost of Low Performance 2013, Newtown Square, Projekt Management Institute, 2,4-5,8. oldal <https://www.pmi.org/>

</media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf> letöltés: 2023.09.14.

29. Polereczki Zs. - Szűcs I. (2010): Marketing terv In: Nábrádi A. – Pupos T. (szerk): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest
30. Project Management Institute (2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Projektmenedzsment útmutató (2019), Akadémiai Kiadó, Budapest, 33. oldal
31. dr. Siklósi, Á. – dr. Veress, A. (2021): Számvitel, Saldo Kiadó, Budapest, 14. oldal
32. dr. Sinkovics, A. (2010): Vállalati pénzügyi tervezés, CompLex Kiadó Kft., Budapest 18-19. oldal
33. Standish Group (2015): Chaos Report [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) letöltés: 2023.09.14.
34. Szabó, L. (2012): Projektmenedzsment, Pearson Custom Publishing, Harlow, 4-13. oldal
35. Szöllősi, L. – Szűcs, I. (2015): Az üzleti tervezés alapjai, Center-Print Nyomda, Debrecen, 13-14., 23., 28. oldal
36. Takács, A. (2015): Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, Perfekt Kiadó, Budapest, 18. oldal
37. Tari, Zs. (2018): A vezetékes hangszolgáltatások létjogosultsága az üzleti távközlés jövőjében, avagy a mobiltelefonია térhódításának következményei, Szakdolgozat, Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest, 1. oldal



## Egyéb forrás

1. AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS (EU) 2015/2120 RENDELETE, 2015. november 25-i a nyílt internet-hozzáféréssel és az EU-n belüli szabályozott hírközlési szolgáltatásokra vonatkozó kiskereskedelmi díjakkal kapcsolatos intézkedések meghozataláról, továbbá a 2002/22/EK irányelv és az 531/2012/EU rendelet módosításáról 7. cikkely <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2015/2120/oj/hun> letöltés: 2023.09.28.
2. BP Digital: Piackutatás és versenytárselemzés (SWOT, PESTEL, STEEP) <https://bpdigital.hu/piackutatas-swot-pestel-steep-elemzes/> letöltés: 2023.10.01.
3. Infokommunikációs jelentés, Belső céges jelentés, (2022), 62-66. oldal
4. Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (2022): Mobilpiaci jelentés, Időszak: 2018. I. - 2021. IV. negyedév <https://nmhh.hu/dokumentum/230162/mobilpiacijelentes2018q12021q4.pdf> letöltés: 2023.09.18.
5. TEMLINE projekt dokumentumai, leírásai, pénzügyi táblázatai, mérlegei, eredménykimutatásai, kiegészítő melléklete, számviteli politikája
6. Wikipedia: „Projekt” szócikk <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projekt> letöltés: 2023.09.14.
7. 2003. évi C. törvény az elektronikus hírközlésről („eht”), <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300100.tv> letöltés: 2023.09.18.
8. 2017. évi LXXXVIII. törvény az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény módosításáról <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700088.TV> letöltés: 2023.09.18.
9. 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról XIII. fejezet, 70§. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500117.tv> letöltés: 2023.09.18.
10. 2012. évi LVI. törvény a távközlési adóról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200056.tv> letöltés: 2023.09.18.
11. 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról VII. fejezet, 124§. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700127.tv> letöltés: 2023.09.18.
12. 2000. évi C. törvény a számvitelről [Számv. tv. - 2000. évi C. törvény a számvitelről - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye \(jogtar.hu\)](https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000000.tv) letöltés: 2023.09.18.

## Ábrajegyzék

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: „Projekt-életciklus” .....                                                         | 8  |
| 2. ábra: Projektháromszög .....                                                             | 12 |
| 3. ábra: Az üzleti tervben megválaszolandó kérdések a befogadó szervezet függvényében ..... | 24 |
| 4. Ábra: PESTEL-modell .....                                                                | 28 |
| 5. Ábra: PESTEL és Porter-gyémánt modell kapcsolata.....                                    | 28 |
| 6. ábra: TEMline - Problémafa .....                                                         | 43 |
| 7. ábra: TEMline - Célfá.....                                                               | 43 |

## Táblázatjegyzék

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: Projektek csoportosítása.....                             | 9  |
| 2. táblázat: Sikeres projektek aránya a vizsgált projekteknél (%)..... | 14 |
| 3. táblázat: Projektek sikerfaktorai és kudarctényezői .....           | 15 |
| 4. táblázat: Piaci szereplők .....                                     | 16 |
| 5. táblázat: Mobil távközlés piaci részesedése .....                   | 18 |
| 6. táblázat: Vállalkozás azonosító adatai .....                        | 26 |
| 7. táblázat: A vállalkozás adatlapja .....                             | 37 |
| 8. táblázat: SWOT analízis .....                                       | 40 |
| 9. táblázat: Kockázatkezelési terv .....                               | 53 |
| 10. táblázat: Minőségbiztosítás szakaszai .....                        | 56 |
| 11. táblázat: TEMline ármodell – vezetékes távközlés (2018).....       | 60 |
| 12. táblázat: TEMline ármodell - mobil távközlés (2018).....           | 61 |

**1. számú Melléklet: Szolgáltatói online vállalati ügyfélportál**

[illegible]

Kezeld és védj telefonon tárolt adatait!

Készülékedről a professzionális, biztonságos és egyszerű adatkezeléshez

Legutóbbi száma

Átlagoltan felül látható megosztás

| Legutóbbi hívás | Szám           | Idő   |
|-----------------|----------------|-------|
| 1               | 06 30 123 4567 | 10:00 |
| 2               | 06 30 123 4567 | 10:05 |
| 3               | 06 30 123 4567 | 10:10 |
| 4               | 06 30 123 4567 | 10:15 |
| 5               | 06 30 123 4567 | 10:20 |
| 6               | 06 30 123 4567 | 10:25 |
| 7               | 06 30 123 4567 | 10:30 |
| 8               | 06 30 123 4567 | 10:35 |
| 9               | 06 30 123 4567 | 10:40 |
| 10              | 06 30 123 4567 | 10:45 |

Legutóbbi hívás

06 30 123 4567

10:00

10:05

10:10

10:15

10:20

10:25

10:30

10:35

10:40

10:45

10:50

10:55

11:00

11:05

11:10

11:15

11:20

11:25

11:30

11:35

11:40

11:45

11:50

11:55

12:00

12:05

12:10

12:15

12:20

12:25

12:30

12:35

12:40

12:45

12:50

12:55

13:00

13:05

13:10

13:15

13:20

13:25

13:30

13:35

13:40

13:45

13:50

13:55

14:00

14:05

14:10

14:15

14:20

14:25

14:30

14:35

14:40

14:45

14:50

14:55

15:00

15:05

15:10

15:15

15:20

15:25

15:30

15:35

15:40

15:45

15:50

15:55

16:00

16:05

16:10

16:15

16:20

16:25

16:30

16:35

16:40

16:45

16:50

16:55

17:00

17:05

17:10

17:15

17:20

17:25

17:30

17:35

17:40

17:45

17:50

17:55

18:00

18:05

18:10

18:15

18:20

18:25

18:30

18:35

18:40

18:45

18:50

18:55

19:00

19:05

19:10

19:15

19:20

19:25

19:30

19:35

19:40

19:45

19:50

19:55

20:00

20:05

20:10

20:15

20:20

20:25

20:30

20:35

20:40

20:45

20:50

20:55

21:00

21:05

21:10

21:15

21:20

21:25

21:30

21:35

21:40

21:45

21:50

21:55

22:00

22:05

22:10

22:15

22:20

22:25

22:30

22:35

22:40

22:45

22:50

22:55

23:00

23:05

23:10

23:15

23:20

23:25

23:30

23:35

23:40

23:45

23:50

23:55

00:00

00:05

00:10

00:15

00:20

00:25

00:30

00:35

00:40

00:45

00:50

00:55

01:00

01:05

01:10

01:15

01:20

01:25

01:30

01:35

01:40

01:45

01:50

01:55

02:00

02:05

02:10

02:15

02:20

02:25

02:30

02:35

02:40

02:45

02:50

02:55

03:00

03:05

03:10

03:15

03:20

03:25

03:30

03:35

03:40

03:45

03:50

03:55

04:00

04:05

04:10

04:15

04:20

04:25

04:30

04:35

04:40

04:45

04:50

04:55

05:00

05:05

05:10

05:15

05:20

05:25

05:30

05:35

05:40

05:45

05:50

05:55

06:00

06:05

06:10

06:15

06:20

06:25

06:30

06:35

06:40

06:45

06:50

06:55

07:00

07:05

07:10

07:15

07:20

07:25

07:30

07:35

07:40

07:45

07:50

07:55

08:00

08:05

08:10

08:15

08:20

08:25

08:30

08:35

08:40

08:45

08:50

08:55

09:00

09:05

09:10

09:15

09:20

09:25

09:30

09:35

09:40

09:45

09:50

09:55

10:00

10:05

10:10

10:15

10:20

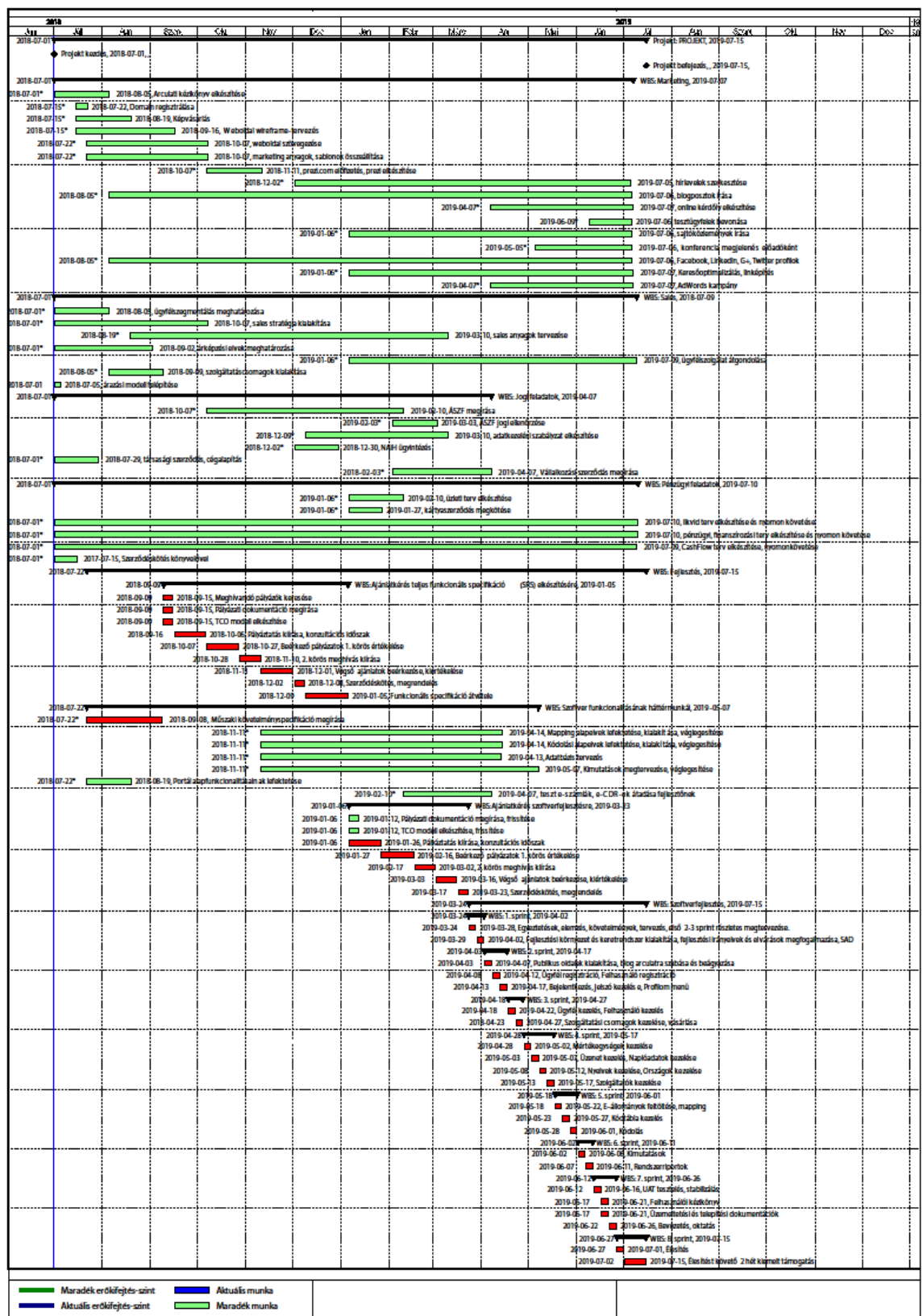
10:25

10:30

10:

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

### LogFrame és tevékenység lebontási fa adataiból készült GANTT-diagram



### 3. számú Melléklet: Honlapterv



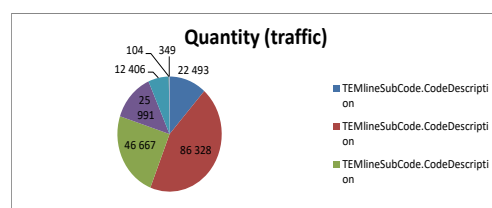
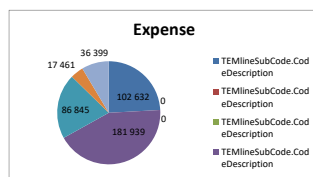
| Logó                                                                                                                 | Kezdőoldal | Szolgáltatások | Bemutakozás                                                                                                     | Kapcsolat | Blog                                                                                                | Felhasználónév<br>Kijelentkezés |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <p>beállítások</p>                 |            |                | <p>letöltés / feltöltés</p>  |           | <p>üzenetek</p>  |                                 |
| <p>szolgáltatás<br/>aktiválás</p>  |            |                | <p>kimutatások</p>           |           |                                                                                                     |                                 |
|                                                                                                                      |            |                |                                                                                                                 |           |                                                                                                     |                                 |
| <p>lábléc (elérhetőségek, social media linkek, menü újra, blog cikkek linkkel)</p>                                   |            |                |                                                                                                                 |           |                                                                                                     |                                 |

| Logó                                                                        | Kezdőoldal                                                                                               | Szolgáltatások                                                                                                 | Bemutakozás | Kapcsolat | Blog                                                                                                          | Felhasználói<br>Kijelentkezés |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                             | általános beállítások   | ügyfélspecifikus beállítások  |             |           | ügyfél nevében<br>tesztelés  |                               |
|                                                                             | szolgáltatás aktiválás  | kódolás                       |             |           | rendszerlogok<br>letöltés    |                               |
|                                                                             |                                                                                                          |                                                                                                                |             |           |                                                                                                               |                               |
| lábléc (előrejelzések, social media linkek, menü útra, blog cikkek linkkel) |                                                                                                          |                                                                                                                |             |           |                                                                                                               |                               |

|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|------------------------|------------|----------|----------------------------------------------|
| Logó                                                                        | Kezdőoldal | Szolgáltatások | Bemutakozás            | Kapcsolat  | Blog     | Felhasználónév<br>Kijelentkezés<br>Feltöltés |
| beállítások                                                                 | letöltés   | üzenetek       | szolgáltatás aktiválás | kimentások | tartalom |                                              |
|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
|                                                                             |            |                |                        |            |          |                                              |
| lábléc (elérhetőségek, social media linkek, menü újra, blog cikkek linkkel) |            |                |                        |            |          |                                              |

| Logó                                                                         | Kezdőoldal                                                                          | Szolgáltatások                                                                      | Bemutakozás                                                                         | Kapcsolat                                                                           | Blog                                                                                | Felhasználói<br>Kijelentkezés                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| SZÁMLÁN                                                                      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| beállítások                                                                  |  |  |  |  |  |  |
| letöltés/feltöltés                                                           |  |  |  |  |  |  |
| üzenetek                                                                     |  |  |  |  |  |  |
| szolgáltatás aktiválás                                                       |  |  |  |  |  |  |
| HÍVÁSÚSTÁN                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| kimutatások                                                                  |  |  |  |  |  |  |
| LELTÁR                                                                       |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|                                                                              |  |  |  |  |  |  |
| lábléc (előrejelzések, social media linkek, menti útra, blog cikkek linkkel) |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |

| TEMiniCode | TEMiniSubCode      | Expense   | Expense-distribution | Unit of measure | Quantity (value) | Price per unit |
|------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------------|------------------|----------------|
| TEMiniCode | CodeDescription    | 425 276   | 19.88%               | minutes         | 194 338          | 2.18%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 102 632   | 4.79%                | minutes         | 22 493           | 4.56%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 0         | 0.00%                | minutes         | 86 328           | 0.00%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 0         | 0.00%                | minutes         | 46 667           | 0.00%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 181 939   | 8.50%                | minutes         | 25 991           | 7.00%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 86 845    | 4.06%                | minutes         | 12 406           | 7.00%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 17 461    | 0.82%                | minutes         | 104              | 168.00%        |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 36 399    | 1.70%                | minutes         | 349              | 104.00%        |
| TEMiniCode | CodeDescription    | 1 560 238 | 72.85%               | kByte           | 2 376 309        | 0.65%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 949 270   | 44.32%               | kByte           | 5 364            | 176.97%        |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 23 840    | 1.14%                | kByte           | 1 135 483        | 0.02%          |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 587 120   | 27.41%               | kByte           | 1 235 452        | 0.47%          |
| TEMiniCode | CodeDescription    | 5 512     | 0.26%                | pcs             | 317              | 17.38%         |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 5 512     | 0.26%                | pcs             | 317              | 17.38%         |
| TEMiniCode | CodeDescription    | 150 602   | 7.03%                |                 |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 107 872   | 5.04%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 0         | 0.00%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 107       | 0.00%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 33 333    | 1.56%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 0         | 0.00%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 22        | 0.00%                | etc.            |                  |                |
|            | TEMiniSubCode.Cook | 9 268     | 0.43%                | etc.            |                  |                |
| Total      |                    | 2 141 628 | 100.00%              |                 |                  |                |

[illegible]

#### 4. számú Melléklet: Üzleti terv pénzügyi dokumentációja (2018)

##### A. Árképzés háttérét biztosító ügyfeladatok

|                    | Volumen       |                            |                         | TEMLINE díj € |              |                   |               |                                |
|--------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------------------------|
|                    | SIM (db)      | vez.<br>Forgalom<br>(perc) | direkt bek.<br>forgalom | mobil         | vezeték      | direkt<br>bekötés | Összesen €    | Összesen<br>HUF<br>(kerekítve) |
| Ügyfél 1           | 86            | 7 620                      | 0                       | 77            | 32           | 0                 | 129           | 40 000                         |
| Ügyfél 2           | 73            | 12 044                     | 0                       | 66            | 52           | 0                 | 138           | 43 000                         |
| Ügyfél 3           | 279           | 8 270                      | 0                       | 215           | 36           | 0                 | 271           | 84 000                         |
| Ügyfél 4           | 53            | 758                        | 0                       | 48            | 4            | 0                 | 72            | 22 000                         |
| Ügyfél 5           | 168           | 0                          | 0                       | 138           | 0            | 0                 | 158           | 49 000                         |
| Ügyfél 6           | 349           | 29 270                     | 0                       | 264           | 110          | 0                 | 394           | 122 000                        |
| Ügyfél 7           | 1 290         | 144 000                    | 0                       | 836           | 452          | 0                 | 1 308         | 405 000                        |
| Ügyfél 8           | 1 063         | 365 604                    | 36 554                  | 745           | 952          | 33                | 1 750         | 542 000                        |
| Ügyfél 9           | 0             | 243 734                    | 0                       | 0             | 708          | 0                 | 728           | 226 000                        |
| Ügyfél 10          | 42            | 13 387                     | 0                       | 38            | 56           | 0                 | 114           | 35 000                         |
| Ügyfél 11          | 504           | 16 942                     | 25 001                  | 373           | 68           | 25                | 485           | 150 000                        |
| Ügyfél 12          | 788           | 4 585                      | 0                       | 572           | 20           | 0                 | 612           | 190 000                        |
| Ügyfél 13          | 207           | 20 996                     | 0                       | 165           | 83           | 0                 | 268           | 83 000                         |
| Ügyfél 14          | 543           | 3 926                      | 0                       | 400           | 16           | 0                 | 436           | 135 000                        |
| Ügyfél 15          | 1 404         | 25 131                     | 0                       | 882           | 98           | 0                 | 1 000         | 310 000                        |
| Ügyfél 16          | 736           | 26 141                     | 0                       | 535           | 101          | 0                 | 656           | 203 000                        |
| Ügyfél 17          | 198           | 16 581                     | 0                       | 159           | 68           | 0                 | 247           | 76 000                         |
| Ügyfél 18          | 201           | 29 242                     | 0                       | 161           | 110          | 0                 | 291           | 90 000                         |
| Ügyfél 19          | 52            | 24 286                     | 0                       | 47            | 95           | 0                 | 162           | 50 000                         |
| Ügyfél 20          | 2 667         | 102 992                    | 48 728                  | 1 387         | 329          | 42                | 1 778         | 551 000                        |
| Ügyfél 21          | 0             | 23 565                     | 0                       | 0             | 92           | 0                 | 112           | 35 000                         |
| Ügyfél 22          | 320           | 86 000                     | 0                       | 244           | 278          | 0                 | 542           | 168 000                        |
| Ügyfél 23          | 410           | 90 000                     | 0                       | 307           | 290          | 0                 | 617           | 191 000                        |
| Ügyfél 24          | 360           | 31 000                     | 0                       | 272           | 113          | 0                 | 405           | 126 000                        |
| Ügyfél 25          | 121           | 19 588                     | 0                       | 105           | 80           | 0                 | 205           | 63 000                         |
| Ügyfél 26          | 104           | 0                          | 0                       | 93            | 0            | 0                 | 113           | 35 000                         |
| Ügyfél 27          | 2 740         | 490 015                    | 690 972                 | 1 416         | 1 202        | 401               | 3 039         | 942 000                        |
| Ügyfél 28          | 396           | 0                          | 0                       | 297           | 0            | 0                 | 317           | 98 000                         |
| Ügyfél 29          | 118           | 33 574                     | 0                       | 103           | 122          | 0                 | 245           | 76 000                         |
| Ügyfél 30          | 116           | 3 905                      | 0                       | 101           | 16           | 0                 | 137           | 43 000                         |
| Ügyfél 31          | 122           | 36 687                     | 0                       | 105           | 131          | 0                 | 256           | 79 000                         |
| Ügyfél 32          | 96            | 10 355                     | 0                       | 86            | 44           | 0                 | 150           | 47 000                         |
| Ügyfél 33          | 260           | 7 160                      | 0                       | 202           | 32           | 0                 | 254           | 79 000                         |
| Ügyfél 34          | 41            | 0                          | 0                       | 37            | 0            | 0                 | 57            | 18 000                         |
| Ügyfél 35          | 180           | 0                          | 0                       | 146           | 0            | 0                 | 166           | 51 000                         |
| Ügyfél 36          | 961           | 30 000                     | 0                       | 693           | 110          | 0                 | 823           | 255 000                        |
| <b>Grand Total</b> | <b>17 048</b> | <b>1 957 358</b>           | <b>801 255</b>          | <b>11 313</b> | <b>5 900</b> | <b>500</b>        | <b>18 433</b> | <b>5 712 000</b>               |

## B. Értékesítési terv

| Kumulált szerződésszám (db) |                   |                  |                    |                  |               |                  |
|-----------------------------|-------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------|------------------|
|                             | Nagy (Enterprise) | (>1000)          | Közepes (Midsized) | (>300, <1000)    | Kicsi (Small) | (>50, <300)      |
|                             | vezetékessel      | vezetékes nélkül | vezetékessel       | vezetékes nélkül | vezetékessel  | vezetékes nélkül |
| 2019.03.31                  | 0                 | 0                | 0                  | 0                | 0             | 0                |
| 2019.06.30                  | 0                 | 0                | 0                  | 0                | 0             | 0                |
| 2019.09.30                  | 0                 | 0                | 0                  | 0                | 0             | 0                |
| 2019.12.31                  | 0                 | 1                | 0                  | 2,9              | 0             | 0                |
| 2020.03.31                  | 0                 | 1                | 0                  | 5,8              | 0             | 4,8              |
| 2020.06.30                  | 0                 | 1,9              | 1                  | 8,6              | 2             | 14,5             |
| 2020.09.30                  | 1                 | 1,9              | 1                  | 11,3             | 3,9           | 23,9             |
| 2020.12.31                  | 1                 | 1,8              | 1,9                | 13,9             | 5,7           | 33               |
| 2021.03.31                  | 0,9               | 1,8              | 1,9                | 15,5             | 7,5           | 51,7             |
| 2021.06.30                  | 0,9               | 2,7              | 2,8                | 17,1             | 9,3           | 69,9             |
| 2021.09.30                  | 0,9               | 2,6              | 2,7                | 18,6             | 11            | 87,7             |
| 2021.12.31                  | 0,9               | 3,5              | 3,6                | 20,1             | 12,7          | 105              |

## C. Marketing és sales terv

|                                                                          | 2019/Q1       | 2019/Q2        | 2019/Q3          | 2019/Q4        | Költségek        |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| <b>Arculat</b>                                                           |               |                |                  |                |                  |
| Arculati anyagok (névjegykártya, e-mail aláírás, levélpapír, ppt sablon) | 50 000        |                |                  |                | 50 000           |
| Website készítés 2.0 (része a szoftverfejlesztésnek)                     |               | 250 000        |                  |                | 250 000          |
| Képvásárlás                                                              |               |                | 60 000           |                | 60 000           |
| Prezi előfizetés, prezi készítés                                         |               |                | 70 000           |                | 70 000           |
| Facebook, G+, LinkedIn, Twitter                                          |               | 50 000         | 100 000          |                | 150 000          |
| Karácsonyi e-képeslap                                                    |               |                |                  | 30 000         | 30 000           |
| <b>Ügyfélszerzés</b>                                                     |               |                |                  |                |                  |
| eDM küldés                                                               |               |                |                  |                | 0                |
| Hideghívások, outsourcinggal                                             |               |                |                  | 100 000        | 100 000          |
| Ügyféladatbázis / érdeklődőadatbázis építés                              |               |                |                  |                | 0                |
| Ügyféladatbázis vásárlás                                                 |               |                |                  |                | 0                |
| Sajtóközlemények                                                         |               |                |                  | 150 000        | 150 000          |
| Szakmai rovat szponzoráció (online)                                      |               |                | 500 000          |                | 500 000          |
| Konferenciák, kiállítások                                                |               |                |                  | 200 000        | 200 000          |
| Keresőoptimalizálás, linképítés                                          |               |                | 250 000          | 250 000        | 500 000          |
| Adwords kampány                                                          |               |                | 100 000          | 100 000        | 200 000          |
| Blog                                                                     |               | 100 000        | 100 000          | 100 000        | 300 000          |
| <b>Ügyfélkezelés</b>                                                     |               |                |                  |                |                  |
| Online hírlevél meglévő ügyfeleknek                                      |               |                |                  |                | 0                |
| <b>Összesen (nettó)</b>                                                  | <b>50 000</b> | <b>400 000</b> | <b>1 180 000</b> | <b>930 000</b> | <b>2 560 000</b> |

## D. Értékesítés nettó árbevétele – terv

| Értékesítés<br>árbevétele (eFt) | Enterprise | Midsized | Small  | Total Sales | Kumulált Sales |
|---------------------------------|------------|----------|--------|-------------|----------------|
| 2019.03.31                      |            |          |        |             |                |
| 2019.06.30                      |            |          |        |             |                |
| 2019.09.30                      |            |          |        |             |                |
| 2019.12.31                      | 612        | 628      |        | 1 240       | 1 240          |
| 2020.03.31                      | 1 225      | 1 886    | 292    | 3 403       | 4 644          |
| 2020.06.30                      | 1 806      | 3 364    | 1 297  | 6 467       | 11 111         |
| 2020.09.30                      | 3 185      | 4 811    | 2 709  | 10 705      | 21 816         |
| 2020.12.31                      | 3 922      | 6 215    | 4 086  | 14 223      | 36 039         |
| 2021.03.31                      | 3 824      | 7 382    | 6 012  | 17 218      | 53 258         |
| 2021.06.30                      | 4 340      | 8 298    | 8 490  | 21 128      | 74 386         |
| 2021.09.30                      | 4 860      | 9 197    | 10 906 | 24 963      | 99 349         |
| 2021.12.31                      | 5 350      | 10 068   | 13 262 | 28 680      | 128 029        |

## E. Mérlegterv 3 évre

| Mérleg                                         | Nyitó egyenleg | 2019.03.31 | 2019.06.30 | 2019.09.30 | 2019.12.31 | 2020.03.31 | 2020.06.30 | 2020.09.30 | 2020.12.31 | 2021.03.31 | 2021.06.30 | 2021.09.30 | 2021.12.31 |
|------------------------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                | e HUF          | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      | e HUF      |
| <b>Befektetett eszközök</b>                    |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Szoftver                                       | -              | 760        | 6 760      | 8 760      | 10 760     | 13 260     | 15 760     | 18 260     | 20 760     | 23 260     | 25 760     | 28 260     | 30 760     |
| Tárgyi eszközök, gépek                         | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Irodai berendezés                              | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Összes költség</b>                          | -              | 760        | 6 760      | 8 760      | 10 760     | 13 260     | 15 760     | 18 260     | 20 760     | 23 260     | 25 760     | 28 260     | 30 760     |
| <b>Értékvesztés</b>                            |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Szoftver ÉCS                                   | -              | -63        | -627       | -1 357     | -2 253     | -3 358     | -4 671     | -6 193     | -7 923     | -9 861     | -12 007    | -14 362    | -16 925    |
| Tárgyi eszközök, gépek                         | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Irodai berendezés                              | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Összesen ÉCS</b>                            | -              | -63        | -627       | -1 357     | -2 253     | -3 358     | -4 671     | -6 193     | -7 923     | -9 861     | -12 007    | -14 362    | -16 925    |
| <b>Összesen befektetett eszközök</b>           | -              | 697        | 6 133      | 7 403      | 8 507      | 9 902      | 11 089     | 12 067     | 12 837     | 13 399     | 13 753     | 13 898     | 13 835     |
| <b>Forgó eszközök</b>                          |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Készletek                                      | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Vevői követelések                              | -              | 0          | 0          | 0          | -82        | -472       | -1 284     | -2 194     | -3 156     | -4 444     | -5 869     | -7 259     | -8 615     |
| Egyéb követelések                              | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Előlegek                                       | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        |
| Pénzeszközök                                   | -              | 1 888      | 2 182      | 0          | 2 788      | 376        | 1 298      | 4 808      | 10 663     | 17 421     | 25 685     | 38 184     | 51 133     |
| <b>Összesen forgó eszközök</b>                 | -              | 1 888      | 2 182      | 0          | 2 706      | 105        | 213        | 2 814      | 7 707      | 13 178     | 20 016     | 31 124     | 42 718     |
| <b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>                       | -              | 2 585      | 8 316      | 7 403      | 11 213     | 10 007     | 11 302     | 14 881     | 20 544     | 26 577     | 33 769     | 45 022     | 56 553     |
| <b>Rövid lejáratú kötelezettségek</b>          |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Banki és folyószámla hitelek                   | -              | 0          | 0          | 442        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Szállítói kötelezettségek                      | -              | 57         | 414        | 208        | 214        | 310        | 343        | 432        | 482        | 563        | 642        | 695        | 758        |
| Egyéb kötelezettségek                          | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Társasági adó                                  | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| SZJA                                           | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| ÁFA                                            | -              | -244       | -1 762     | -884       | -574       | -401       | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Összesen rövid lejáratú kötelezettségek</b> | -              | -187       | -1 347     | -235       | -360       | -91        | 343        | 432        | 482        | 563        | 642        | 695        | 758        |
| Nettó forgóeszközök                            | -              | 2 075      | 3 530      | 235        | 3 066      | 195        | -130       | 2 382      | 7 224      | 12 615     | 19 374     | 30 430     | 41 960     |
| <b>Hosszú lejáratú kötelezettségek</b>         |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Banki kölcsön                                  | -              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Saját vagyon</b>                            | -              | 2 772      | 9 663      | 7 638      | 11 573     | 10 097     | 10 959     | 14 449     | 20 062     | 26 014     | 33 127     | 44 328     | 55 795     |
| Jegyzett tőke és tartalékok                    |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Jegyzett tőke                                  | 3 000          | 6 000      | 14 000     | 14 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     | 19 000     |
| Nyereség és veszteség elszámolása              |                | -228       | -1 337     | -3 362     | -4 427     | -5 903     | -5 041     | -1 551     | 4 062      | 10 014     | 17 127     | 28 328     | 39 795     |
| <b>Egyenleg</b>                                | 3 000          | 5 772      | 12 663     | 10 638     | 14 573     | 13 097     | 13 959     | 17 449     | 23 062     | 29 014     | 36 127     | 47 328     | 58 795     |
|                                                | (3 000)        | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     | -3 000     |



## F. Cash Flow terv

| Cash Flow                 | 2019.03.31    | 2019.06.30    | 2019.09.30    | 2019.12.31    | 2020.03.31    | 2020.06.30    | 2020.09.30     | 2020.12.31     | 2021.03.31     | 2021.06.30     | 2021.09.30     | 2021.12.31     |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                           | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF          | e HUF          | e HUF          | e HUF          | e HUF          | e HUF          |
| <b>Bevételek</b>          |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |
| Bevételek követelésből    | 0             | 0             | 0             | 1 657         | 4 712         | 9 026         | 14 505         | 19 026         | 23 154         | 28 259         | 33 093         | 37 779         |
| Egyéb bevételek           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Banki kamat               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | -1             | -1             | -2             | -3             |
| <b>Teljes bevétel</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>1 657</b>  | <b>4 712</b>  | <b>9 026</b>  | <b>14 505</b>  | <b>19 026</b>  | <b>23 154</b>  | <b>28 257</b>  | <b>33 091</b>  | <b>37 775</b>  |
| <b>Költségek</b>          |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |
| Béreköltség               | 0             | 0             | 0             | 0             | -1 125        | -1 125        | -1 125         | -1 125         | -2 440         | -2 440         | -2 440         | -2 440         |
| Adók, járulékok           | 0             | 0             | 0             | 0             | -219          | -219          | -219           | -219           | -476           | -476           | -476           | -476           |
| Szállítók                 | -1 092        | -7 930        | -4 366        | -4 270        | -6 113        | -6 836        | -8 559         | -9 597         | -11 173        | -12 760        | -13 841        | -15 096        |
| Előlegek                  | 0             | 0             | 0             | 0             | -200          | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Banki költségek           | -20           | -20           | -20           | -20           | -40           | -40           | -40            | -40            | -50            | -50            | -50            | -50            |
| Banki kamat               | 0             | 0             | 0             | -22           | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| ÁFA                       | 0             | 244           | 1 762         | 884           | 574           | 115           | -1 052         | -1 789         | -2 256         | -2 975         | -3 786         | -4 521         |
| Banki hitel               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Osztalékok kifizetése     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Társasági adó fizetés     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | -400           | 0              | -1 292         | 0              | -2 244         |
| <b>Költségek összesen</b> | <b>-1 112</b> | <b>-7 706</b> | <b>-2 624</b> | <b>-3 428</b> | <b>-7 123</b> | <b>-8 105</b> | <b>-10 995</b> | <b>-13 170</b> | <b>-16 395</b> | <b>-19 993</b> | <b>-20 593</b> | <b>-24 826</b> |
| <b>Nettó Cash Flow</b>    | <b>-1 112</b> | <b>-7 706</b> | <b>-2 624</b> | <b>-1 771</b> | <b>-2 411</b> | <b>921</b>    | <b>3 510</b>   | <b>5 855</b>   | <b>6 758</b>   | <b>8 264</b>   | <b>12 498</b>  | <b>12 949</b>  |
| Jegyzett tőke emelése     | 3 000         | 8 000         | 0             | 5 000         | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Forráshiány               | 0             | 1 888         | 2 182         | -442          | 2 788         | 376           | 1 298          | 4 808          | 10 663         | 17 421         | 25 685         | 38 184         |
| <b>Záró pénzeszközök</b>  | <b>1 888</b>  | <b>2 182</b>  | <b>-442</b>   | <b>2 788</b>  | <b>376</b>    | <b>1 298</b>  | <b>4 808</b>   | <b>10 663</b>  | <b>17 421</b>  | <b>25 685</b>  | <b>38 184</b>  | <b>51 133</b>  |

## G. Befektetett eszközök – tervezés

| Befektetett eszközök                   | 2019.03.31 | 2019.06.30   | 2019.09.30    | 2019.12.31    | 2020.03.31    | 2020.06.30    | 2020.09.30    | 2020.12.31    | 2021.03.31    | 2021.06.30     | 2021.09.30     | 2021.12.31     |
|----------------------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|                                        | e HUF      | e HUF        | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF         | e HUF          | e HUF          | e HUF          |
| Szoftver                               | 760        | 6 760        | 8 760         | 10 760        | 13 260        | 15 760        | 18 260        | 20 760        | 23 260        | 25 760         | 28 260         | 30 760         |
| Tárgyi eszközök, gépek                 |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Irodai berendezés                      |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Összesen befektetett eszközök</b>   | <b>760</b> | <b>6 760</b> | <b>8 760</b>  | <b>10 760</b> | <b>13 260</b> | <b>15 760</b> | <b>18 260</b> | <b>20 760</b> | <b>23 260</b> | <b>25 760</b>  | <b>28 260</b>  | <b>30 760</b>  |
| <b>Értécsökkenés</b>                   |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Szoftver                               | -63        | -627         | -1 357        | -2 253        | -3 358        | -4 671        | -6 193        | -7 923        | -9 861        | -12 007        | -14 362        | -16 925        |
| Tárgyi eszközök, gépek                 |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Irodai berendezés                      |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Összesen ÉCS</b>                    | <b>-63</b> | <b>-627</b>  | <b>-1 357</b> | <b>-2 253</b> | <b>-3 358</b> | <b>-4 671</b> | <b>-6 193</b> | <b>-7 923</b> | <b>-9 861</b> | <b>-12 007</b> | <b>-14 362</b> | <b>-16 925</b> |
| <b>Nettó könyv szerinti érték</b>      | <b>697</b> | <b>6 133</b> | <b>7 403</b>  | <b>8 507</b>  | <b>9 902</b>  | <b>11 089</b> | <b>12 067</b> | <b>12 837</b> | <b>13 399</b> | <b>13 753</b>  | <b>13 898</b>  | <b>13 835</b>  |
| <b>Szoftver fejlesztés</b>             |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| TEmline                                | 760        | 6 000        | 2 000         | 2 000         | 2 500         | 2 500         | 2 500         | 2 500         | 2 500         | 2 500          | 2 500          | 2 500          |
| <b>Összesen szoftver fejlesztés</b>    | <b>760</b> | <b>6 000</b> | <b>2 000</b>  | <b>2 000</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>   | <b>2 500</b>   | <b>2 500</b>   |
| <b>Tárgyi eszközök, gépek</b>          |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| A                                      |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| B                                      |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Összesen tárgyi eszközök, gépek</b> |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Irodai berendezések                    |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Bútor                                  |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| PC fejlesztés                          |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| Nyomtatók                              |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Összesen irodai berendezések</b>    |            |              |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |
| <b>Összesen</b>                        | <b>760</b> | <b>6 000</b> | <b>2 000</b>  | <b>2 000</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 500</b>   | <b>2 500</b>   | <b>2 500</b>   |

## 5. számú Melléklet: TEMline Kft. terv/tény összehasonlítás

Eredménykimutatás 2018-2020 évre

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2018 terv | 2018 tény | Terv/tény %      |
|---------|------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 992       | 0         | nem értelmezhető |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0         | 0         | 0%               |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     | 0         | 0         | 0%               |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 3 166     | 142       | 2130%            |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 0         | 0         | 0%               |
| 006.    | VI. Értécsökkenési leírás                | 2 253     | 0         | nem értelmezhető |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 0         | 1         | -100%            |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | -4 427    | -143      | 2996%            |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | -4 427    | -143      | 2996%            |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 0         | 0         | 0%               |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | -4 427    | -143      | 2996%            |

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2019 terv | 2019 tény | Terv/tény %      |
|---------|------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 28 258    | 0         | nem értelmezhető |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0         | 0         | 0%               |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     | 0         | 0         | 0%               |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 8 002     | 142       | 5535%            |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 5 698     | 0         | 0%               |
| 006.    | VI. Értécsökkenési leírás                | 5 669     | 0         | nem értelmezhető |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 0         | 0         | 0%               |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | 8 889     | -143      | -6316%           |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 0         | 0         | nem értelmezhető |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | 8 889     | -143      | -6316%           |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 400       | 0         | nem értelmezhető |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | 8 489     | -143      | -6036%           |

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2020 terv | 2020 tény | Terv/tény %      |
|---------|------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 75 525    | 0         | nem értelmezhető |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0         | 0         | 0%               |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     |           | 0         | 0%               |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 15 063    | 194       | 7664%            |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 12 183    | 23        | 0%               |
| 006.    | VI. Értécsökkenési leírás                | 9 002     | 0         | nem értelmezhető |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 0         | 0         | 0%               |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | 39 277    | -217      | -18200%          |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 0         | 1         | nem értelmezhető |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 8         | 11        | nem értelmezhető |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 8         | -10       | nem értelmezhető |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | 39 269    | -227      | -17399%          |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 3 536     | 0         | nem értelmezhető |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | 35 733    | -227      | -15841%          |

## Mérleg 2018-2020 évre

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2018 terv     | 2018 tény    | terv/tény %      |
|---------|------------------------------------------|---------------|--------------|------------------|
| 001.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       |               |              |                  |
| 002.    | <b>A. Befektetett eszközök</b>           | <b>8 507</b>  | <b>0</b>     | nem értelmezhető |
| 003.    | I. Immateriális javak                    | 8 507         | 0            | nem értelmezhető |
| 004.    | II. Tárgyi eszközök                      | 0             | 0            | 0%               |
| 005.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök       | 0             | 0            | 0%               |
| 006.    | <b>B. Forgóeszközök</b>                  | <b>2 706</b>  | <b>2 418</b> | 112%             |
| 007.    | I. Készletek                             | 0             | 0            | 0%               |
| 008.    | II. Követelések                          | 82            | 52           | 158%             |
| 009.    | III. Értékpapírok                        | 0             | 0            | 0%               |
| 010.    | IV. Pénzeszközök                         | 2 624         | 2 366        | 111%             |
| 011.    | <b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>    | <b>0</b>      | <b>7</b>     | 0%               |
| 012.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       | <b>11 213</b> | <b>2 425</b> | 462%             |
|         |                                          |               |              |                  |
| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2018 terv     | 2018 tény    | terv/tény %      |
| 013.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     |               |              |                  |
| 014.    | <b>D. Saját tőke</b>                     | <b>1 573</b>  | <b>2 425</b> | 65%              |
| 015.    | I. Jegyzett tőke                         | 6 000         | 3 000        | 200%             |
| 016.    | II. Jegyzet, de még be nem fizetett tőke | 0             | 0            | 0%               |
| 017.    | III. Tőketartalék                        | 0             | 0            | 0%               |
| 018.    | IV. Eredménytartalék                     | 0             | -228         | 0%               |
| 019.    | V. Lekötött tartalék                     | 0             | 0            | 0%               |
| 020.    | VI. Értékelési tartalék                  | 0             | 0            | 0%               |
| 021.    | VII. Adózott eredmény                    | -4 427        | -347         | 1276%            |
| 022.    | <b>E. Céltartalékok</b>                  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | 0%               |
| 023.    | <b>F. Kötelezettségek</b>                | <b>9 640</b>  | <b>0</b>     | nem értelmezhető |
| 024.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek           | 0             | 0            | 0%               |
| 025.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek      | 0             | 0            | 0%               |
| 026.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek      | 9 640         | 0            | nem értelmezhető |
| 027.    | <b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | 0%               |
| 028.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     | <b>11 213</b> | <b>2 425</b> | 462%             |

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2019 terv     | 2019 tény    | terv/tény % |
|---------|------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| 001.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       |               |              |             |
| 002.    | <b>A. Befektetett eszközök</b>           | <b>12 837</b> | <b>3 185</b> | 403%        |
| 003.    | I. Immateriális javak                    | 12 837        | 3 185        | 403%        |
| 004.    | II. Tárgyi eszközök                      | 0             | 0            | 0%          |
| 005.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök       | 0             | 0            | 0%          |
| 006.    | <b>B. Forgóeszközök</b>                  | <b>7 707</b>  | <b>3 097</b> | 249%        |
| 007.    | I. Készletek                             | 0             | 0            | 0%          |
| 008.    | II. Követelések                          | 6 306         | 918          | 687%        |
| 009.    | III. Értékpapírok                        | 0             | 0            | 0%          |
| 010.    | IV. Pénzeszközök                         | 1 401         | 2 179        | 64%         |
| 011.    | <b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>     | 0%          |
| 012.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       | <b>20 544</b> | <b>6 282</b> | 327%        |
|         |                                          |               |              |             |
| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2019 terv     | 2019 tény    | terv/tény % |
| 013.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     |               |              |             |
| 014.    | <b>D. Saját tőke</b>                     | <b>14 889</b> | <b>2 282</b> | 652%        |
| 015.    | I. Jegyzett tőke                         | 6 000         | 3 000        | 200%        |
| 016.    | II. Jegyzet, de még be nem fizetett tőke | 0             | 0            | 0%          |
| 017.    | III. Tőketartalék                        | 0             | 0            | 0%          |
| 018.    | IV. Eredménytartalék                     | 0             | -575         | 0%          |
| 019.    | V. Lekötött tartalék                     | 0             | 0            | 0%          |
| 020.    | VI. Értékelési tartalék                  | 0             | 0            | 0%          |
| 021.    | VII. Adózott eredmény                    | 8 889         | -143         | -6216%      |
| 022.    | <b>E. Céltartalékok</b>                  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | 0%          |
| 023.    | <b>F. Kötelezettségek</b>                | <b>5 655</b>  | <b>4 000</b> | 141%        |
| 024.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek           | 0             | 0            | 0%          |
| 025.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek      | 0             | 0            | 0%          |
| 026.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek      | 5 655         | 4 000        | 141%        |
| 027.    | <b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | 0%          |
| 028.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     | <b>20 544</b> | <b>6 282</b> | 327%        |

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2020 terv     | 2020 tény    | terv/tény %  |
|---------|------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| 001.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       |               |              |              |
| 002.    | <b>A. Befektetett eszközök</b>           | <b>13 835</b> | <b>3 446</b> | <b>401%</b>  |
| 003.    | I. Immateriális javak                    | 13 835        | 3 446        | 401%         |
| 004.    | II. Tárgyi eszközök                      | 0             | 0            | 0%           |
| 005.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök       | 0             | 0            | 0%           |
| 006.    | <b>B. Forgóeszközök</b>                  | <b>44 960</b> | <b>2 418</b> | <b>1859%</b> |
| 007.    | I. Készletek                             | 0             | 0            | 0%           |
| 008.    | II. Követelések                          | 25 387        | 13           | 195285%      |
| 009.    | III. Értékpapírok                        | 0             | 0            | 0%           |
| 010.    | IV. Pénzeszközök                         | 19 573        | 2 865        | 683%         |
| 011.    | <b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0%</b>    |
| 012.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>       | <b>58 795</b> | <b>6 324</b> | <b>930%</b>  |
|         |                                          |               |              |              |
| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2020 terv     | 2020 tény    | terv/tény %  |
| 013.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     |               |              |              |
| 014.    | <b>D. Saját tőke</b>                     | <b>54 733</b> | <b>2 054</b> | <b>2665%</b> |
| 015.    | I. Jegyzett tőke                         | 19 000        | 3 000        | 633%         |
| 016.    | II. Jegyzet, de még be nem fizetett tőke | 0             | 0            | 0%           |
| 017.    | III. Tőketartalék                        | 0             | 0            | 0%           |
| 018.    | IV. Eredménytartalék                     | 0             | -719         | 0%           |
| 019.    | V. Lékötött tartalék                     | 0             | 0            | 0%           |
| 020.    | VI. Értékelési tartalék                  | 0             | 0            | 0%           |
| 021.    | VII. Adózott eredmény                    | 35 733        | -227         | -15741%      |
| 022.    | <b>E. Céltartalékok</b>                  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0%</b>    |
| 023.    | <b>F. Kötelezettségek</b>                | <b>4 062</b>  | <b>4 270</b> | <b>95%</b>   |
| 024.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek           | 0             | 0            | 0%           |
| 025.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek      | 0             | 0            | 0%           |
| 026.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek      | 4 062         | 4 270        | 95%          |
| 027.    | <b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0%</b>    |
| 028.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     | <b>58 795</b> | <b>6 324</b> | <b>930%</b>  |

## 6. számú Melléklet: TEMline Kft. mérlegei

TEMline Kft. mérlegek 2018-2022 között

| Sorszám | Tételsor elnevezése                   | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2022<br>(végelszámolás) |
|---------|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| 001.    | <b>Eszközök (aktívák)</b>             |       |       |       |       |       |                         |
| 002.    | <b>A. Befektetett eszközök</b>        | 0     | 3 185 | 3 446 | 6 423 | 0     | 0                       |
| 003.    | I. Immateriális javak                 | 0     | 3 185 | 3 446 | 6 423 | 0     | 0                       |
| 004.    | II. Tárgyi eszközök                   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                       |
| 005.    | III. Befektetett pénzügyi eszközök    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                       |
| 006.    | <b>B. Forgóeszközök</b>               | 2 418 | 3 097 | 2 878 | 912   | 1 738 | 1 666                   |
| 007.    | I. Készletek                          | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                       |
| 008.    | II. Követelések                       | 52    | 918   | 13    | 24    | 0     | 1 665                   |
| 009.    | III. Értékpapírok                     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                       |
| 010.    | IV. Pénzeszközök                      | 2 366 | 2 179 | 2 865 | 888   | 1 738 | 1                       |
| 011.    | <b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b> | 7     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                       |
| 012.    | <b>Eszközök (aktívák) összesen</b>    | 2 425 | 6 282 | 6 324 | 7 335 | 1 738 | 1 666                   |

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022   | 2022<br>(végelszámolás) |
|---------|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------------------------|
| 013.    | <b>Források (passzívák)</b>              |       |       |       |       |        |                         |
| 014.    | <b>D. Saját tőke</b>                     | 2 425 | 2 282 | 2 054 | 1 833 | 1 728  | 1 666                   |
| 015.    | I. Jegyzett tőke                         | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000  | 3 000                   |
| 016.    | II. Jegyzet, de még be nem fizetett tőke | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 017.    | III. Tőketartalék                        | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 018.    | IV. Eredménytartalék                     | -228  | -575  | -719  | -946  | -1 167 | -1 334                  |
| 019.    | V. Lekötött tartalék                     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 020.    | VI. Értékelési tartalék                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 021.    | VII. Adózott eredmény                    | -347  | -143  | -227  | -221  | -105   | 0                       |
| 022.    | <b>E. Céltartalékok</b>                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 023.    | <b>F. Kötelezettségek</b>                | 0     | 4 000 | 4 270 | 5 502 | 10     | 0                       |
| 024.    | I. Hátrasorolt kötelezettségek           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 025.    | II. Hosszú lejáratú kötelezettségek      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 026.    | III. Rövid lejáratú kötelezettségek      | 0     | 4 000 | 4 270 | 5 502 | 10     | 0                       |
| 027.    | <b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0                       |
| 028.    | <b>Források (passzívák) összesen</b>     | 2 425 | 6 282 | 6 324 | 7 335 | 1 738  | 1 666                   |

## 7. számú Melléklet: TEMline Kft. eredménykimutatásai

TEMline Kft. eredménykimutatásai 2018-2022 között

| Sorszám | Tételsor elnevezése                      | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022  | 2022<br>(végelszámolás) |
|---------|------------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------------------------|
| 001.    | I. Értékesítés nettó árbevétele          | 0    | 0    | 0    | 0    | 6 423 | 0                       |
| 002.    | II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0                       |
| 003.    | III. Egyéb bevételek                     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0                       |
| 004.    | IV. Anyagjellegű ráfordítások            | 348  | 142  | 194  | 221  | 6 516 | 0                       |
| 005.    | V. Személyi jellegű ráfordítások         | 0    | 0    | 23   | 0    | 0     | 0                       |
| 006.    | VI. Értéksökkenési leírás                | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0                       |
| 007.    | VII. Egyéb ráfordítások                  | 0    | 1    | 0    | 0    | 0     | 0                       |
| 008.    | A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  | -348 | -143 | -217 | -221 | -93   | 0                       |
| 009.    | VIII. Pénzügyi műveletek bevételei       | 1    | 0    | 1    | 0    | 0     | 0                       |
| 010.    | IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai      | 0    | 0    | 11   | 0    | 0     | 0                       |
| 011.    | B. Pénzügyi műveletek eredménye          | 1    | 0    | -10  | 0    | 0     | 0                       |
| 012.    | C. Adózás előtti eredmény                | -347 | -143 | -227 | -221 | -93   | 0                       |
| 013.    | X. Adófizetési kötelezettség             | 0    | 0    | 0    | 0    | 12    | 0                       |
| 014.    | D. Adózott eredmény                      | -347 | -143 | -227 | -221 | -105  | 0                       |

## 8. számú Melléklet: TEMline Kft. Cash Flow kimutatása

| Sorszám     | Tételsor elnevezése                                                                                  | 2018         | 2019          | 2020        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-------------|
| <b>I.</b>   | <b>MŰKÖDÉSI CASH FLOW</b>                                                                            | <b>-399</b>  | <b>2 998</b>  | <b>947</b>  |
| 1           | Adózás előtti eredmény (korrigált)                                                                   | -347         | -143          | -217        |
| 2           | Elszámolt amortizáció                                                                                | 0            | 0             | 0           |
| 3           | Elszámolt értékvesztés és visszairás                                                                 | 0            | 0             | 0           |
| 4           | Céltartalék képzés és felhasználás különbözete                                                       | 0            | 0             | 0           |
| 5           | Befektetett eszközök értékesítésének eredménye                                                       | 0            | 0             | 0           |
| 6           | Szállítói kötelezettség változása                                                                    | 0            | 0             | 0           |
| 7           | Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása                                                         | -2           | 4 000         | 270         |
| 8           | Passzív időbeli elhatárolások változása                                                              | 0            | 0             | 0           |
| 9           | Vevőkövetelés változása                                                                              | 0            | 0             | 0           |
| 10          | Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélküli) változása                                                 | -46          | -866          | 905         |
| 11          | Aktív időbeli elhatárolások változása                                                                | -4           | 7             | -11         |
| 12          | Fizetett, fizetendő adó (nyereség után)                                                              | 0            | 0             | 0           |
| 13          | Fizetett, fizetendő osztalék (részesedés)                                                            | 0            | 0             | 0           |
| <b>II.</b>  | <b>BEFEKTETÉSI CASH FLOW</b>                                                                         | <b>0</b>     | <b>-3 185</b> | <b>-261</b> |
| 14          | Befektetett eszközök beszerzése                                                                      | 0            | -3 185        | -261        |
| 15          | Befektetett eszközök eladása                                                                         | 0            | 0             | 0           |
| 16          | Kapott osztalék                                                                                      | 0            | 0             | 0           |
| <b>III.</b> | <b>PÉNZÜGYI CASH FLOW</b>                                                                            | <b>1 000</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>    |
| 17          | Részvénykibocsátás bevétele (tőkebevonás)                                                            | 0            | 0             | 0           |
| 18          | Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele                               | 0            | 0             | 0           |
| 19          | Hitel és kölcsön felvétele                                                                           | 0            | 0             | 0           |
| 20          | Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása | 0            | 0             | 0           |
| 21          | Véglegesen kapott pénzeszköz                                                                         | 1 000        | 0             | 0           |
| 22          | Részvénybevonás (tőkeleszállítás)                                                                    | 0            | 0             | 0           |
| 23          | Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése                                      | 0            | 0             | 0           |
| 24          | Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése                                                         | 0            | 0             | 0           |
| 25          | Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása | 0            | 0             | 0           |
| 26          | Véglegesen átadott pénzeszköz                                                                        | 0            | 0             | 0           |
| 27          | Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása                        | 0            | 0             | 0           |
| <b>IV.</b>  | <b>PÉNZESZKÖZÖK VÁLTOZÁSA</b>                                                                        | <b>601</b>   | <b>-187</b>   | <b>686</b>  |
| 25          | PÉNZESZKÖZÖK JANUÁR 1-jén                                                                            | 1 765        | 2 366         | 2 179       |
| 26          | PÉNZESZKÖZÖK DECEMBER 31-én                                                                          | 2 366        | 2 179         | 2 865       |
| 27          | ELLENŐRZŐ SOR                                                                                        | 601          | -187          | 686         |



## 9. számú Melléklet: TEMline Kft. pénzügyi mutatói (mérleg alapján)

### Vagyoni helyzet mutatói

| Eszközoldali (vertikális)          |                                                                                                 | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022/Záró        |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Befektetett eszköz arány           | Befektetett eszköz / Összes eszköz                                                              | 0,0%             | 50,7%            | 54,5%            | 87,6%            | 0,0%             | 0,0%             |
| Tárgyi eszköz arány                | Tárgyi eszköz / összes eszköz                                                                   | 0,0%             | 0,0%             | 0,0%             | 0,0%             | 0,0%             | 0,0%             |
| Forgóeszköz arány                  | Forgóeszközök / összes eszköz                                                                   | 99,7%            | 49,3%            | 45,5%            | 12,4%            | 100,0%           | 99,9%            |
| Vevők aránya                       | Vevők / Követelések                                                                             | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Áruk aránya                        | Áruk / Készletek                                                                                | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Szabad forgóeszköz aránya          | (Követelések+Értékpapír+Pénzeszköz)/Forgóeszközök                                               | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           |
| Tárgyi eszköz használatossági foka | TE nettó / TE bruttó                                                                            | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Tárgyi eszköz utánpótlási mutató   | TE tárgyevi ÉCS / TE bruttó                                                                     | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Eszközoldai (horizontális)         |                                                                                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Befektetett eszköz fedezete        | Saját tőke / Befektetett eszköz                                                                 | nem értelmezhető | 71,6%            | 59,6%            | 28,5%            | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Tárgyi eszközök fedezettsége       | Saját tőke / TE                                                                                 | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Eszközök fedezettsége              | Saját tőke / Összes eszköz                                                                      |                  | 36,3%            | 32,5%            | 25,0%            | 99,4%            | 100,0%           |
| Stabilitási mutató                 | (Saját tőke + Hátrasorolt kötelezettség + Hosszú lejáratú kötelezettség) / Befektetett eszközök | nem értelmezhető | 71,6%            | 59,6%            | 28,5%            | nem értelmezhető | nem értelmezhető |

| Forrásoldali (vertikális)                         |                                                     | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022/Záró        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tőkeerősség, tükeellátottsági mutató (szolvencia) | Saját tőke / Összes forrás                          | 100,0%           | 36,3%            | 32,5%            | 25,0%            | 99,4%            | 100,0%           |
| Tőkefeszültségi mutató                            | Kötelezettségek / Saját tőke                        | 0,0%             | 175,3%           | 207,9%           | 300,2%           | 0,6%             | 0,0%             |
| Tőkenövekedési ráta                               | Saját tőke / Jegyzett tőke                          | 80,8%            | 76,1%            | 68,5%            | 61,1%            | 57,6%            | 55,5%            |
| Eladósodottsági mutató                            | Kötelezettségek / Összes forrás                     | 0,0%             | 63,7%            | 67,5%            | 75,0%            | 0,6%             | 0,0%             |
| Esedékességi aránymutató                          | Rövid lejáratú kötelezettség / Összes kötelezettség | nem értelmezhető | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           | 100,0%           | nem értelmezhető |
| Forrásoldali (horizontális)                       |                                                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Tőkemultiplikátor / Tőkeáttételi mutató           | Összes eszköz / Saját tőke                          | 100,0%           | 275,3%           | 307,9%           | 400,2%           | 100,6%           | 100,0%           |
| Szállítók fedezettsége                            | Vevők / Szállítók                                   | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |

### Jövedelmezőségi mutatók

| Jövedelmezőségi mutatók              | Képlet                                      | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022  | 2022/Záró        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------|------------------|
| Eszközarányos megtérülés (ROA)       | Adózott eredmény / Eszközök                 | -14,3%           | -2,3%            | -3,6%            | -3,0%            | -6,0% | 0,0%             |
| Bevétel arányos jövedelmezőség (ROS) | Adózás előtti eredmény / Összes bevétel     | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | -1,4% | nem értelmezhető |
| Tőkearányos jövedelmezőség (ROE)     | Adózott eredmény / Saját tőke               | -14,3%           | -6,3%            | -11,1%           | -12,1%           | 6,1%  | 0,0%             |
| Árbevétel-arányos eredmény           | Üzemi eredmény / Árbevétel+ egyéb bevételek | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | -1,4% | nem értelmezhető |

### Pénzügyi helyzet mutatói

| Adósságállományra vonatkozó mutatók | Képlet                                                        | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022/Záró        |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Adósságállomány                     | Hátrasorolt kötelezettségek + Hosszú lejáratú kötelezettségek | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Adósságállomány aránya              | Adósságállomány / (Saját tőke + adósságállomány)              | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Saját tőke aránya                   | Saját tőke / (saját tőke+adósságállomány)                     | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Eladósodottsági mutató              | Kötelezettségek / Összes forrás                               | 0,0%             | 63,7%            | 67,5%            | 75,0%            | 0,6%             | 0,0%             |
| Likviditás mutatók                  |                                                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Likviditási mutató                  | Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek                | nem értelmezhető | 77,4%            | 67,4%            | 16,6%            | 17380,0%         | nem értelmezhető |
| Likviditási gyorsráta               | (Forgóeszközök-Készletek)/Rövid lejáratú kötelezettségek      | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Pénzhányad (pénzeszköz likviditás)  | Likvid pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettség            | nem értelmezhető | 54,5%            | 67,1%            | 16,1%            | 17380,0%         | nem értelmezhető |
| Hitelfedezettségi mutató            | Követelések / Rövid lejáratú kötelezettség                    | nem értelmezhető | 0,230            | 0,003            | 0,004            | 0,000            | nem értelmezhető |
| Kamatfedezeti mutató                | (Adózás előtti eredmény+fizetett kamatok)/Fizetett kamatok    | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |

### Hatékonysági mutatók

| Hatékonysági mutatók            |                                                                                       | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2022/Záró        |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Készletek forgási ideje         | Készletek*360 / Nettó árbevétel                                                       | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Tárgyi eszköz hatékonysága      | Árbevétel / TE                                                                        | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Munkaerő hatékonyság            | Árbevétel / Személyi jellegű ráfordítások                                             | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Áruk forgási ideje              | Áruk*360 / ELABÉ                                                                      | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Vevők forgási ideje             | Vevők*360 / Árbevétel                                                                 | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Szállítók forgási ideje         | Szállítók*360 / Anyag jellegű ráfordítások                                            | nem értelmezhető | 1014084,5%       | 792371,1%        | 896253,4%        | 55,2%            | nem értelmezhető |
| Élőmunka arányos jövedelmezőség | Üzemi eredmény / Személyi jellegű ráfordítások                                        | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Élőmunka hatékonyság            | Bruttó termelési érték / Létszám                                                      | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Bérhatékonyság                  | Nettó termelési érték / Személyi jellegű ráfordítások                                 | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Bruttó termelési érték          | Értékesítés nettó árbevétele-ELABÉ-közzvetített szolg +/- aktivált saját teljesítmény | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Anyagmentes termelési érték     | Bruttó termelési érték-anyagköltség-igénybevett szolgáltatások                        | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |
| Nettó termelési érték           | Anyagmentes termelési érték - ÉCS                                                     | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető | nem értelmezhető |

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Tari Zsuzsanna  
Hallgató Neptun kódja: MC5UH5  
A dolgozat címe: A TEMline projekt üzleti terve és megvalósulása, Cél: a nagyvállalati telco számlák „megszelídítése”  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet / Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

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

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

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

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

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

Kelt: Budapest, 2023. október 25.



Hallgató aláírása

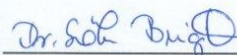
## NYILATKOZAT

Tari Zsuzsanna (hallgató Neptun azonosítója: MCSUH5) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*3</sup>

Kelt: Gödöllő 2023 év 10 hó 25 nap



Dr. Szőke Brigitta  
belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.