

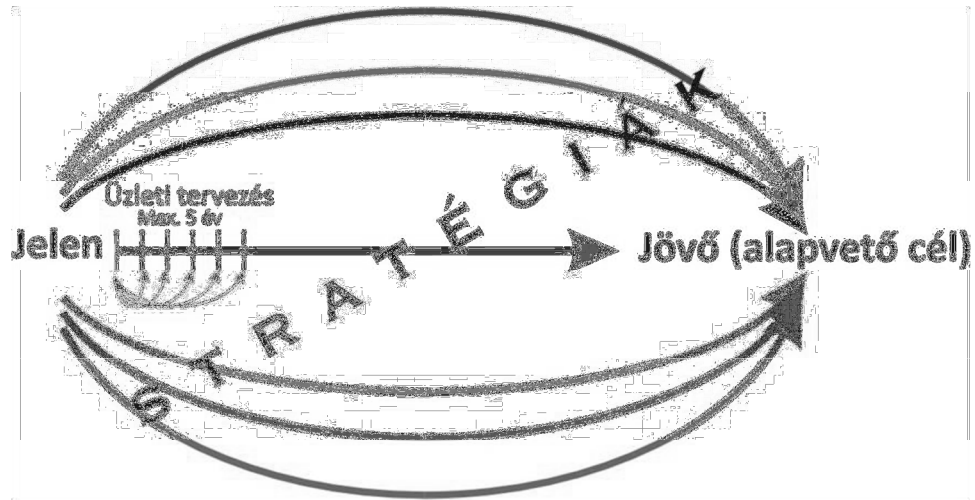


Az üzleti terv

© Renner Péter
BGE–Külkereskedelmi Kar



Stratégia vs. üzleti terv





Mesterkölségvetés

Stratégiai tervezés

Hosszú távú (5-15 év)

Absztrakt

küldetés: a sörpiacon vezető szerepet betölteni



cél: 1 milliárd forint árbevételt elérni a következő évben

Taktikai tervezés

Rövid távú (1-3 év)

Számokban kifejezett

Hogyan lehet elérni?



költségvetés

Kulcs változók:

Döntő tényezők: amelyekről a vezetők úgy vélik, hogy közvetlenül befolyásolják a szervezet küldetését és céljait

belső: a vezetők befolyásolhatják: hirdetés szintje, új termék kifejlesztése, költségek figyelemmel kísérése

külső: a vezetők nem tudják befolyásolni: alapanyag beszállítás, verseny, infláció, egyéb gazdasági környezeti tényezők



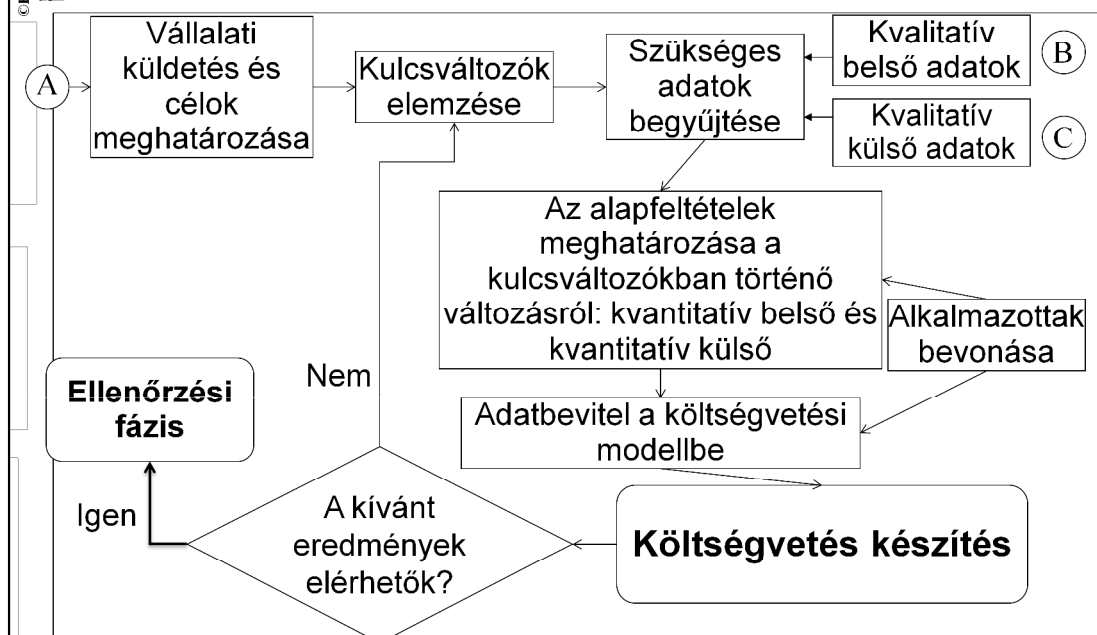
Mesterkölségvetés

Költségvetés:

- Egy szervezet számokban kifejezett feladatai a tervezett tevékenységekhez, a források előteremtéséhez és felhasználásához.
- A stratégiai tervek és a megvalósítási programok átültetése *időszak-orientált működési útmutató*vá a vállalat tevékenységeihez
- Figyelmeztethet arra, hogy az elvárt eredmények a tervezett tevékenységekkel nem érhetik el a kívánt célokat
- Útmutató a célok eléréséhez

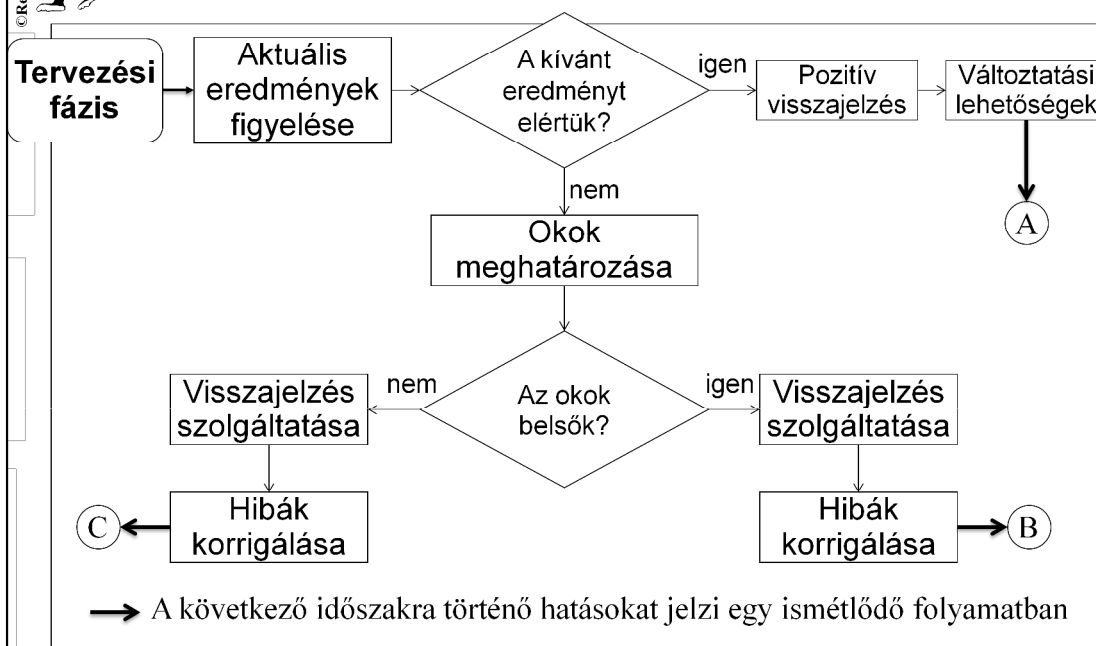


A költségvetés készítésének folyamata (tervezési fázis)



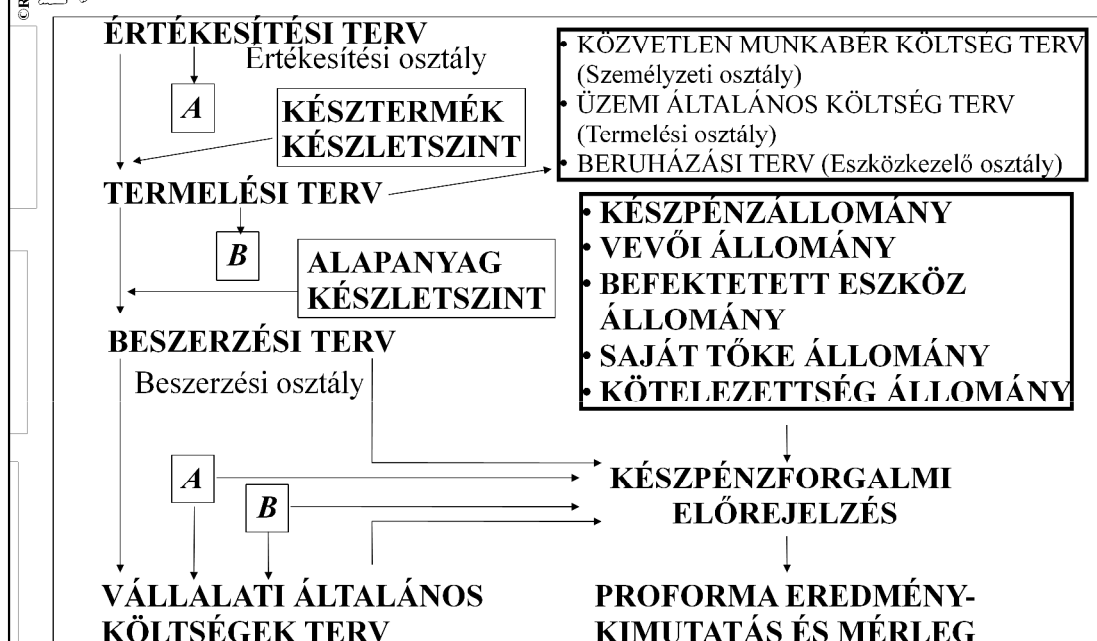


A költségvetés készítésének folyamata (ellenőrzési fázis)





A költségvetés részei és az információk forrásai



**Dekorátor Alma ZRt.****Értékesítési előrejelzés**

20x0. I. negyedév

	Jan.	Febr.	Márc.	I. n.é.	Ápr.
Értékesítés (egységekben)					
Tapéta (tekercs)	5 000	8 000	10 000	23 000	11 000
Textil (m)	1 000	1 600	2 000	4 600	2 200
Értékesítés (ezer forintban)					
Tapéta (eFt)	100 000	160 000	200 000	460 000	
Textil (eFt)	22 000	35 200	44 000	101 200	
<i>Összesen</i>	<i>122 000</i>	<i>195 200</i>	<i>244 000</i>	<i>561 200</i>	



Dekorátor Alma ZRt.

Gyártási terv,
20x0. I. negyedév

	Jan.	Febr.	Márc.	I. n.é.
Tapéta (tekercsben)				
Értékesítés	5 000	8 000	10 000	23 000
+ Zárókészlet	4 800	6 000	6 600	6 600
<i>Szükséges összesen</i>	<i>9 800</i>	<i>14 000</i>	<i>16 600</i>	29 600
- Nyitókészlet	3 000	4 800	6 000	3 000
Gyártandó	6 800	9 200	10 600	26 600
	Jan.	Febr.	Márc.	I. n.é.
Textil (méterben)				
Értékesítés	1 000	1 600	2 000	4 600
+ Zárókészlet	960	1 200	1 320	1 320
<i>Szükséges összesen</i>	<i>1 960</i>	<i>2 800</i>	<i>3 320</i>	5 920
- Nyitókészlet	600	960	1 200	600
Gyártandó	1 300	1 840	2 120	5 320

Zárókészlet (biztonsági készlet) = következő hónap értékesítésének 60%-a

10/20



Dekorátor Alma ZRt. Beszerzési terv mennyiségben, 20x0. I. negyedév

	Jan.	Febr.	Márc.	I. n.é.
Tapéta (tekercs)				
Gyártandó	6 800	9 200	10 600	26 600
+ Zárókészlet	5 520	6 360	6 000	6 000
<i>Szükséges összesen</i>	<i>12 320</i>	<i>15 560</i>	<i>16 600</i>	<i>44 480</i>
- Nyitókészlet	4 080	5 520	6 360	4 080
Beszerezendő (egész mennyiségben)	8 240	10 040	10 240	28 520
	Jan.	Febr.	Márc.	I. n.é.
Textil (m)				
Gyártandó	1 360	1 840	2 120	5 320
+ Zárókészlet	0	0	0	0
<i>Szükséges összesen</i>	<i>1 360</i>	<i>1 840</i>	<i>2 120</i>	<i>5 320</i>
- Nyitókészlet	0	0	0	0
Beszerezendő (egész mennyiségben)	1 360	1 840	2 120	5 320

Zárókészlet (biztonsági készlet) = következő hónap felhasználásának 60%-a



Készpénzforgalmi előrejelzés modell

Nyitó pénzállomány	xxx
+Készpénzbevételek	<u>xxx</u>
=Rendelkezésre álló pénz a kiadásokhoz és befektetésekhöz	xxx
–Kiadásokhoz szükséges pénzeszköz	<u>(xxx)</u>
=Pénz többlet (hiány) [a]	xxx
–Kívánt minimális készpénzegyenleg	<u>(xxx)</u>
=Elérhető (szükséges) pénz befektetéshez és visszafizetéshez	xxx
Finanszírozási módok	
±Kölcsönfelvétel (visszafizetés)	xxx
±Tőkeemelés (leszállítás)	xxx
±Befektetések/tárgyi eszközök eladása (vásárlása)	xxx
±Kamat/osztalék bevétele (fizetése)	<u>xxx</u>
Teljes összeg a tervezett finanszírozásból [b]	<u>xxx</u>
=Záró pénzállomány [c], ahol [c]=[a]+[b]	xxx

12/20



Dekorátor Álma ZRt. Készpénzforgalmi előrejelzés 20x0. I. negyedév

	Jan.	Febr.	Márc.	Össz.
Nyitó pénzállomány, eFt (R)	16 000	16 069	16 031	16 000
Pénzbevételek	170 197	183 123	214 940	568 260
<i>Rendelkezésre álló pénz a kiadásokhoz és befektetésekhöz</i>	<i>186 197</i>	<i>199 192</i>	<i>230 971</i>	<i>584 260</i>
Kiadások				
Szállítók (alapanyag)	97 524	58 062	66 820	222 406
Közvetlen bér	25 232	34 416	40 546	100 194
Üz. ált.	15 520	18 368	19 792	53 680
Váll. ált. (ÉCS nélkül)	40 452	48 943	54 604	143 999
Összes tervezett kiadás	178 728	159 789	181 762	520 279
Készpénz többlet vagy (hiány)	7 469	39 403	49 209	63 981
Kívánt minimális egyenleg	16 000	16 000	16 000	16 000
Elérhető (szükséges) pénz	(8 531)	23 403	33 209	47 981

Finanszírozások... ↓



Dekorátor Álma ZRt.

Készpénzforgalmi előrejelzés

20x0. I. negyedév

	Jan.	Febr.	Márc.	Össz.
Készpénz többlet vagy (hiány)	7 469	39 403	49 209	63 981
Kívánt minimális egyenleg	16 000	16 000	16 000	16 000
Elérhető (szükséges) pénz	(8 531)	23 403	33 209	47 981
Finanszírozások (nem rendszeres pénzmozgások)				
Kölcsönfelvétel (visszafizetés)	8 600	(8 600)	0	0!
Tőkeemelés (leszállítás)	0	0	0	0
Befektetések értékesítése (vásárlása)	0	(4 600)	(33 200)	(37 800)
Tárgyi eszk. értékesítése (vásárlása)	0	(10 000)	0	(10 000)
Kamat/osztalék bevétel (fizetés)	0	(172)	46	(126)
Tervezett finanszírozás összesen	8 600	(23 372)	(33 154)	(47 926)
Záró pénzállomány	16 069	16 031	16 055	16 055



Az üzleti terv funkciói

- egy terv, amely segít az üzlet vezetésében,
- egy eszköz arra, hogy a múlt eseményeit figyelembe véve értékelhessük a pillanatnyi teljesítményt (terv-tény összehasonlítása),
- pénz szerzése.



Üzleti terv

Ki olvassa az üzleti tervet?

A vállalaton belül:

- a) vállalatvezetés
- b) igazgatótanács

A vállalaton kívül:

a tőke forrásai:

- a) kölcsönt nyújtók,
 - b) befektetők
- üzleti partnerek



Üzleti terv

- **Belső használatra**
- részletes
- **Külső használatra**
- tömör, arra koncentrál, ami a legfontosabb a tárgyban.

rövid-közép távú terv,
titkos dokumentum!



Az üzleti terv tartalma

Az üzleti terv nem fejezetekből áll, hanem részekből.

- I. Tartalomjegyzék**
- II. Vezetői összefoglaló**
- III. A vállalat általános leírása**
- IV. Termékek és szolgáltatások**
- V. Marketing terv**
- VI. Gyártási terv**
- VII. Vállalatvezetés és szervezeti felépítés**
- VIII. Tőke és struktúrája**
- IX. Pénzügyi terv**
- X. Mellékletek**



Az üzleti terv tartalma

I. Tartalomjegyzék
nem szükséges részletezni



Az üzleti terv tartalma

II. Vezetői összefoglaló

- .a terv kivonata,**
- .a terv elkészítése után kell megírni,**
- .figyelemfelhívónak kell lennie,**
- azonnali érdeklődést kell kiváltania.**



Az üzleti terv tartalma

III. A vállalat általános leírása

alaptevékenységek és jellegük

- .a tevékenység területe,**
- .potenciális ügyfelek,**
- .elhelyezkedés,**
- .piac,**
- .a vállalkozás szintje**
(kezdő, terjeszkedés előtt stb.)

Fontos, hogy világosan körvonalazzuk a vállalkozás (reális!) céljait (pl. bizonyos árbevétel elérése, új értékesítési hely, „fel akarja vásároltatni magát”).



Az üzleti terv tartalma

IV. Termékek és szolgáltatások

Világosan és egyszerűen mutassuk be a termékek és szolgáltatások tulajdonságait és vonzerejüket.

- .A termék fizikai leírása,**
- .A termék felhasználhatósága és vonzereje,**
- .A termék fejlesztésének szintje (jelenlegi és jövőbeli állapot),**
- .Védelem (licenc).**



Az üzleti terv tartalma

V. Marketing terv

a vállalkozás az árbevétel szerzésének érdekében milyen módon szándékozik a piacot befolyásolni, illetve reagálni a piac kihívásaira, érdekes és gondolatébresztő legyen, tartalma függ a vállalkozástól és a piac összetettségétől (szoftverfejlesztő, gépgyártó).

- .A piac meghatározása és lehetőségei,**
- .Versenytársak és más befolyásoló tényezők,**
- .Marketingstratégia,**
- .Piackutatás,**
- .Értékesítési előrejelzés,**
- .Kiegészítő anyagok.**



Az üzleti terv tartalma

VI. Gyártási terv

A vállalkozás hogyan készíti el a termékeit, illetve szolgáltatásait.

Mi az általános gyártási koncepció?

Milyen forrásból szerzi be a nyersanyagokat?

Milyen gyártási eljárásokat alkalmaz?

Mekkora a munkaerőigény?

Hogyan veszik igénybe a szállítókat és az eladókat?

.Termékfejlesztés,

.Gyártás,

.Karbantartás, szerviz és támogatás,

.Külső befolyásoló tényezők.



Az üzleti terv tartalma

VI. Vállalatvezetés és szervezeti felépítés

Kockázati tőke befektetők gyakran megjegyzik, hogy ők a vezetői gárdába fektetnek be, és nem az ötletbe vagy a termékbe.

A vállalkozás sikere sokszor függ a hatékony vezetésen és a szervezeten.

- .Vezetők és tisztégviselők,**
- .Szervezeti ábra,**
- .Személyzeti politika és stratégia**



Az üzleti terv tartalma

VIII. Tőke és struktúrája

a vállalkozás jogi formája és a tőke szerkezetének leírása, milyen pénzügyi források szükségesek

.Vállalkozási forma

.Tőkeigények



Az üzleti terv tartalma

IX. Pénzügyi terv

- .hiteles, átfogó előrejelzés, ami tükrözi a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesítményét,
- .a befektetők számára derüljön ki, hogy hogyan térül meg a befektetésük,
- .a hitelezők tájékoztatást kapnak az adósság visszafizetésének képes-ségéről,
- .kutatási eredményeken kell alapulnia,
- .legyen összhangban az üzleti terv többi részével,**
- .több pénzügyi forgatókönyvet is tartalmazzon (a jövő kimenetelétől függően).



Az üzleti terv tartalma

IX. Pénzügyi terv

- .A feltételezések, amelyen az előrejelzések alapulnak,**
- .Eredménykimutatás tervezetek (3-5 évre),**
- .Cash-flow kimutatások,**
- .Mérlegek,**
- .Egyéb pénzügyi előrejelzések.**



Az üzleti terv tartalma

X. Mellékletek

- .a vállalkozás vezetőinek önéletrajza,**
- .konkurencia analízis,**
- .árbevétel előrejelzések piacok szerint,**
- .termékvonal nyereség-analízis,**
- .titoktartási nyilatkozat minta,**
- .egyéb szükséges dokumentumok**
(pl. ütemterv, hálóterv)

Irodalom: Üzletiterv-kalauz. Ernst&Young. 1996.

PlanMagic Business AE üzleti terv készítő szoftver
www.KKVszoftverek.hu