

Az üzleti terv alábbiakban bemutatott lehetséges felépítése a következő könyvből származik:

Demeter László – Fülöp Gábor – Hollóné dr. Kacsó Erzsébet – Dr. Kádek István – Námor Anna – Dr. Papanek Gábor DSc. – Dr. Román Róbert – Tánczos Tamás – Turóczi Gabriella: Gyakorlati vállalkozási ismeretek. PR-Editor Kft. 2007.

Az üzleti terv fejezetei

Az üzleti terv tartalmi és szerkezeti felépítésére vonatkozóan nincs kötelező jellegű előírás, a gyakorlati élet és a hitelintézetek elvárásai azonban körvonalaztak egy általánosan elfogadott útmutatást. Ezek szerint e terv fő fejezetei a következők lehetnek (*Hemingway – Bálint* [2004]):

- I. Vezetői összefoglaló
- II. A terv célja
- III. Az iparági környezet és a vállalkozás bemutatása
- IV. Marketingterv
- V. Szervezeti terv
- VI. Tevékenységi (beruházási, termelési és működési) terv
- VII. Pénzügyi terv
- VIII. Feladatok ütemezése, időzítése
- IX. Kockázatok és azok kezelése
- X. Mellékletek

Az üzleti tervek többféle típusa különböztethető meg. Attól függően például, hogy kinek készült, a következő típusokról beszélhetünk:

- Megvalósíthatósági tanulmány. Készítése során még csak a leendő befektetők érdeklődésének felkeltése a célunk, s ebben csillantjuk fel az üzleti alapgondolatban rejlő lehetőségeket.
- Teljes üzleti terv. Első sorban akkor alkalmazható, ha a cég alapításakor külső forrás bevonása szükséges, tehát befektetőket, hitelezőket esetleg üzleti angyalokat kell meggyőzni vállalkozási ötletünk sikerességéről.
- Operatív részletekbe menő terv. A vállalat menedzsmentjének készül, s aprólékos cselekvési tervet ad a megvalósításhoz.
- Hitelkérelemhez készített terv. Elemzései a Bank érdeklődésének megfelelően a pénzügyekre és a pénzügyi kockázatokra koncentráltak.

A különböző típusú tervek tartalmi eltéréseiről a 8.1. táblázat ad – elvi - iránymutatást.

8.1. táblázat: Az üzleti terv egyes változatainak tartalma

	Megvalósíthatósági tanulmány	Teljes üzleti terv	Menedzsmentnek készített terv	Banknak készített terv
Vezetői összefoglaló	r	F	r	F
Az üzleti terv célja	r	F	-	r
Az iparági környezet és a vállalat bemutatása	F	F	-	r
Marketingterv	r	F	F	r
Szervezeti terv	r	F	-	-
Tevékenységi terv	r	r	r	r
Pénzügyi terv	r	F	F	F
Feladatok ütemezése	-	r	F	r
Kockázatok kezelése	r	r	F	F
Mellékletek	-	r	F	F

F – fő elemzési téma, r – röviden ismertethető.

Forrás: Saját összeállítás.

Természetesen az üzleti terv tartalma és terjedelme attól is függ, hogy milyen méretű, jelentőségű ügy gazdasági összefüggéseinek az elemzése a cél.

8.3.1. Vezetői összefoglaló

Ez a fejezet nem hiányozhat az üzleti terv elejéről. A nevéből is következik azonban, hogy csak akkor tudjuk elkészíteni, ha már elkészült a teljes üzleti terv. 1-2 oldalnyi terjedelmű. Fontosságának oka, hogy a befektetők, és a hitelintézeti vezetők többsége nem olvassa végig a 30 – 40 oldal hosszúságú üzleti tervet, hanem csak ezt a fejezetet. Különösen hangsúlyos abban az esetben, ha a terv hitelfelvételhez készül, illetve bármilyen más külső pénzforrás bevonásakor. Ebből következik, hogy lényegre törőnek és meggyőzőnek kell lennie, hogy növelje a hitel kérelem kedvező elbírálásának az esélyét, a cég megkapja a kívánt támogatást.

8.3.2. Az iparág és a vállalat bemutatása

Az iparági elemzésben azokról a tevékenységekről kell átfogó képet adni, amelyekkel a vállalkozó, vagy a vállalat foglalkozik.

Mindehhez a következő kérdésekre kell választ adni:

- Mekkora forgalmat bonyolít le az iparág egy évben? Mekkora arányban járul hozzá a nemzetgazdasági teljesítményhez? Az elmúlt évek tendenciáinak a vizsgálata is szükséges a megfelelő adatok birtokában.
- Kik azok a szereplők az iparágban, akik a legnagyobb forgalmat bonyolítják le és az összes szállítóhoz viszonyítva mekkora részt birtokolnak a piacból?
- Az iparág szerkezetére vonatkozó információk is szükségesek, pl. milyen a piaci pozíció? A jövőre vonatkozóan nagyon lényegesek az iparágban zajló változásoknak az elemzése és ezáltal a trendek meghatározása.
- Az elkövetkező években az iparági értékesítés volumene milyen irányban változik és milyen mértékben? Megállapítható-e, hogy meddig fejlődhet az iparág?
- Az elmúlt években mennyi vállalkozás alakult az iparágon belül? Mennyi azon vállalatok száma, amelyek különböző okokból már nem folytatják az iparágra jellemző vállalkozási tevékenységet? Kik azok a versenytársak, akik valós veszélyt jelentenek a vállalkozó számára? Például a megközelítően azonos méretű vállalkozások, azon cégek, akik ugyanazt a terméket / szolgáltatást kínálják, mint a mi vállalkozásunk; de nem szabad elfeledkezni a helyettesíthető terméket / szolgáltatást nyújtó vállalatokról sem.
- Milyen új típusú termékek és / vagy szolgáltatások valamint fejlesztések jelentek meg az iparágon belül? Nyíltak-e újabb piacok, illetve van-e lehetőség újabb piacon való megjelenésre? Az újonnan belépett vállalatokra vonatkozóan milyen paraméterek jellemzőek?
- A nemzetgazdaságban zajló események milyen mértékben jelentenek hatást az iparágra?

A vállalat bemutatásának szempontjai többfélék lehetnek, attól függően, hogy újonnan alakult cégről van szó, vagy esetleg egy már létező vállalkozást kell megismertetni.

Újonnan alapított cég esetén a következőkre kell mindenféleképpen kitérni:

- ▲ A megalakulás körülményei, időpontja.
- ▲ A már meglévő, a vállalkozás indokát adó szakmai jellegű tapasztalatok.
- ▲ Az alapítói csapat szakmai háttere (indokolva, hogy miért jelentenek garanciát a sikerre).

Már működő vállalat esetén az alábbi területekre vonatkozóan kell információt szolgáltatni:

- ▲ A cég története a megalakulástól kezdve. Évtizedek óta működő vállalat esetén a fontosabb események bemutatása, kiemelten azokat, amelyek pozitív hatással voltak a vállalat fejlődésére.
- ▲ A cég eddigi tevékenységére vonatkozó számszerű adatok (például korábbi értékesítési adatok, elsősorban volumenben, de érdemes kitérni a nyereségmutatókra is).
- ▲ Az esetleges kudarcok (valamint a megoldási procedúra is, amellyel sikeresen megoldották a problémát).

A vállalat által termelt termék, illetve nyújtott szolgáltatás bemutatását annak is meg kell értenie, aki nem szakember az adott területen. Ha lehet, célszerű fényképet is mellékelni (mivel ennek látványa is segíti a megértést). A bemutatás során fel kell hívni a figyelmet a termék kulcsfontosságú jellemzőkre, s ki kell térni felhasználási lehetőségeire. Elsősorban az elsődleges felhasználási lehetőségeket kell kiemelni, de szólni kell a további használatba vételi módokról is. Hangsúlyozni kell a hozzáadott érték tartalmát (mindazt, ami miatt jobb ezt a terméket/szolgáltatást beszerezni a piacon elérhető többi helyett. Amennyiben a termék/szolgáltatás negatív jellemzővel is rendelkezik, azt se szabad elhallgatni, de ismertetni kell a felszámolására módot adó fejlesztési lehetőségeket.

A következő szempontoknak mindenféleképpen teret kell adni a termék/szolgáltatás ismertetésében:

- Amennyiben releváns, akkor mindenféleképpen írni kell arról, ha a cég a termékhez/szolgáltatáshoz kapcsolódó jogi védelmet tud szolgáltatni.
- Ki kell domborítani a terméknek azokat a tulajdonságait, amelyek megkülönböztetik a piacon lévő többi terméktől.
- Fontos az értékesítés utáni szolgáltatások (például szervízszerelés, alkatrész-utánpótlás, illetve a törvényi előírásoktól kedvezőbb garancia) bemutatása.
- Ha a termék exportképes, akkor ezt az erősséget külön is meg kell említeni.
- Mindenféleképpen írni kell arról, ha a vállalkozási ötlet kivitelezése környezetbarát megoldást eredményez, illetve ha bármilyen minőségbiztosítási rendszer kritériumának megfelel.

8.3.3. A marketingterv

A marketingterv a pénzügyi tervet követően a második helyen áll az üzleti terv fejezeteinek fontossági rangsorában. S ezt hangsúlyoznunk kell, mert a vállalkozók általában nem fordítanak kiemelt figyelmet e terv elkészítésére, pedig a mulasztás eredményeként a cégek sebezhetővé válhatnak a piacon.

A marketingterv elkészítésének első lépése általában a **piackutatás**. Fülöp [2004] szerint a piackutatás „a fogyasztók igényeit, a magatartásukat befolyásoló tényezőket méri fel, illetve az igény-kielégítés lehetséges módjait tanulmányozza”. Végső célja annak kiderítése, hogy egy adott tevékenység piaci szegmensének az igényeit kiszolgálva mely termékekből, s milyen értékesítési volumene várható (ami azért fontos, mert ennek függvényében határozható meg, hogy milyen területekre érdemes időt, pénzt és energiát fordítani).

A piackutatási folyamat első lépése a termékpiac elemzése. Itt a fő feladat a fogyasztói igények meghatározása, ahol kiemelten kezelendő a kereslet-nagyság változásának az előrejelzése (például a termék-életgörbék információi alapján).

A folyamat következő fázisa a célpiac elemzése. Kiindulásként figyelembe kell venni, hogy a piac jól szeparálható részekre, úgynevezett szegmensekre oszlik. Mindegyik szegmensről elmondható, hogy sajátos termék- és szolgáltatás-igénnyel rendelkezik. Az adott esetben megvizsgálandó szegmensek például a következők szerint határozhatók meg:

- ❖ termékközpontú szegmentálás (a termékkel szembeni elvárások alapján történik a csoportosítás, mint pl. hasznosság, használati gyakoriság, stb.)
- ❖ demográfiai tulajdonságok szerint szegmentálás (a fogyasztók életkora, neme, családi állapota)
- ❖ társadalmi tényezők (foglalkoztatottsági jellemzők, jövedelmi kategóriák, képzettség)
- ❖ pszichografikus jellemzők (életfelfogás, attitűdök)
- ❖ földrajzi tényezők (topográfiai adottságok, klíma, népsűrűség)

Ugyancsak fontos a lehetséges piaci részesedés becslése. Ki kell deríteni, hogy a cég várhatóan mekkora piaci részesedést képes megszerezni az általa termelt termék, vagy általa nyújtott szolgáltatás piacán; valamint, hogy képes-e a felmerülő igények kielégítésére.

Kulcs-fontosságú a jövőbeli versenyhelyezettel kapcsolatos elemzés. Célként kell kitűzni, hogy a vállalat minél több versenyelőnyre tegyen szert. Fontos a cég várható piaci helyzetének reális analizálása. A vizsgálódást a következő szempontok segíthetik:

- o a vállalat által termelt termékek összehasonlítása a piacon elérhető konkurens termékekkel. Az összehasonlítás kritériumai lehetnek: ár, minőség, választék stb.
- o a cég erős és gyenge pontjainak azonosítása, valamint a konkurenciát jelentő vállalatok erősségeinek és gyengeségeinek meghatározása.

Végezetül a jövedelmezőség előrejelzése is fontos (hiszen ennek során minősíthetők a várható eredmények).

A felsorolt információk birtokában a cég kidolgozhatja stratégiáját arra, hogy miként fogja kihasználni adottságait, hogyan ér el a versenytársaknál nagyobb piaci részesedést, és magasabb jövedelmezőségi mutatókat.

A marketing-stratégia megvalósításánál alkalmazni kívánt „fegyvertár” a **marketing mix**. Elemeit a cég abból a célból alkalmazza, hogy vásárlásra ösztönözze a leendő fogyasztókat. Amint ezt említettük már, a szakirodalom a lehetséges módszereket hosszú ideig 4 P-ként emlegette (de az utóbbi években 5, 6 és 7 P-ről is beszélhetünk attól függően, hogy mennyire széleskörűen értelmezzük ezt a területet). S azonnal hangsúlyoznunk kell, hogy e mix elemeit nem külön-külön kell elemezni (és menedzselni), hiszen egységükben érik el azt a hatást, amely elvárható. A feladat: termékünk legyen hasznos, árát úgy határozzuk meg, hogy ezt az adott célcsoportba tartozó potenciális vevők hajlandó legyenek megfizetni, hatékonyan ösztönözzük is a vevőket a vásárlásra, és az eladott árut célszerű „úton” (csatornákon) juttassuk el a vásárlókhöz.

A termékeket a megvalósítani kívánt marketing mix kialakításakor – és érvényesítésekor – célszerű kategorizálni. Az értékesítési munka szempontjából lényeges ugyanis, hogy a vevő mennyi időt, pénzt és energiát fordít az adott termék vagy szolgáltatás beszerzésére, illetve, hogy döntése mennyi kockázatot rejt magában (mivel így a marketingtervet a fogyasztó viselkedéséhez lehet illeszteni). Az e szempontokból fontos termék-típusok a következők:

a. Széles vevői körben értékesíthető „fogyasztási” cikkek:

- ▲ napi tömegcikkek: áruk viszonylag alacsony. A cégnek előállításukhoz (beszerzésükhöz) nem különösen sok időre és energiára van szüksége, s ennek kockázata sem különösebb figyelemre méltó. Például ilyenek a naponta vásárolt élelmiszerek.
- ▲ szakcikkek: az előzőnél nagyobb figyelmet követelő kategória. Az előállításukra, beszerzésükre fordított idő és „energia” lényegesen több mint az előző kategória termékeinél. Értékük is nagyobb lehet, és olykor beszerzésük kockázata sem elhanyagolható már. Pl.: műszaki cikkek, sportruházat.
- ▲ speciális- vagy luxustermékek: egyediek, áruk magas. Az előállításukra, beszerzésükre fordított idő sok, kiemelt figyelmet, s kockázat szempontjából is komoly döntési háttérrel igényel. Pl. műkincsek, ingatlan, esetleg autó.

b. Csak kevés potenciális vevőnek eladható „beruházási” javak. Ezek értékesítésénél a „direkt” marketing – a néhány potenciális vevő (többnyire: vezető) személyes meggyőzése – a leghatékonyabb technika.

Az ár meghatározása, mint jeleztük már, a legnehezebb döntések közé tartozik. Ezt gyakran az okozza, hogy a döntéshozónak egymásnak ellentétes megfontolásokat kell érvényesítenie. Egyrészt figyelembe kell venni a fogyasztók elvárásait (hiszen az ár a vevő jelentős mérlegelési szempontja); másrészt számolni kell a vállalat nyereséggel, illetve megtérülési idővel kapcsolatos célkitűzéseivel is. *Fülöp [2004]* szerint az ár kialakításánál végül is a következő tényezőket kell figyelembe venni: a kereslet, a költségek, a versenytársak árai, az árképzés céljai és módszerei. A gyakorlatban nagyon nehéz azonban eldönteni, hogy a fenti tényezők számításba vétele során melyik milyen mértékben érvényesüljön, és a módszerek közül melyik legyen domináns. A legfontosabbak árképzési eljárások a következők

- o *Költség-alapú árazás:* használata rendkívül egyszerű, hiszen a termék eladási árát úgy számítják ki, hogy a termék előállítási vagy beszerzési költségéhez hozzáadnak egy előre meghatározott nyereségszintet. Az eljárás előnye, hogy könnyen alkalmazható, hátránya pedig, hogy nem veszi figyelembe a piacon kialakult versenyhelyzetet, aminek következtében a cég versenyhátrányos helyzetbe kerülhet.
- o *Kereslet-alapú árazás:* a termék eladási árának meghatározása előtt piackutatás révén meg kell határozni az ún. rezervációs árat (tehát azt az árat, amelynél drágábban a termék egyáltalán nem értékesíthető). A rezervációs ár ismeretében alakítható ki azután – lényegében a $P \cdot Q$ maximalizálásával – az értékesíteni kívánt mennyiség esetén alkalmazható ár. A módszer előnye, hogy relatív magas eladási árat lehet így kialakítani. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a költségszerkezetet, a versenyhelyzetet (illetve, hogy a szükséges piackutatás idő- és pénzigényes lehet).
- o *Versenytárs-alapú árazás:* alkalmazása során a vállalkozás olyan áron értékesíti termékét, mint a versenytársak. A módszer előnye, hogy könnyen alkalmazható és hogy a terméket a versenytársak termékeihez lehet pozícionálni. Hátránya, hogy amennyiben árverseny alakul ki, akkor alkalmazása nem költség-hatékonyan.
- o *Behatoló (dopping-) árazás:* a vállalatok akkor használják ezt a módszert, ha célcsoportjuk árérzékeny, és a kellően alacsony ár alkalmazásával magas piaci részesedést akarnak elérni. Hosszú távon nem alkalmazható technika, mert az állam a verseny fenntartása érdekében tilthatja ezt a fajta árképzést.

- o *Lefölöző árazás:* abban az esetben érdemes használni, ha a cég olyan innovatív termékkel jelenik meg a piacon, amely még alig ismert a piacon (illetve ha a vállalat monopolhelyzetben van). Természetesen hosszú távon ezt a módszert sem lehet alkalmazni, de rövid távon módot adhat magas profit realizálására.

Azoknak az elveknek és módszereknek a meghatározásához, amelyek révén az értékesíteni kívánt termék eljuthat a fogyasztóhoz, a cégnek fel kell térképeznie a lehetséges értékesítési módszereket, s ki kell választania azokat az értékesítési csatornákat, amelyeket majd felhasznál. Néhány lehetséges döntési variáns a következő:

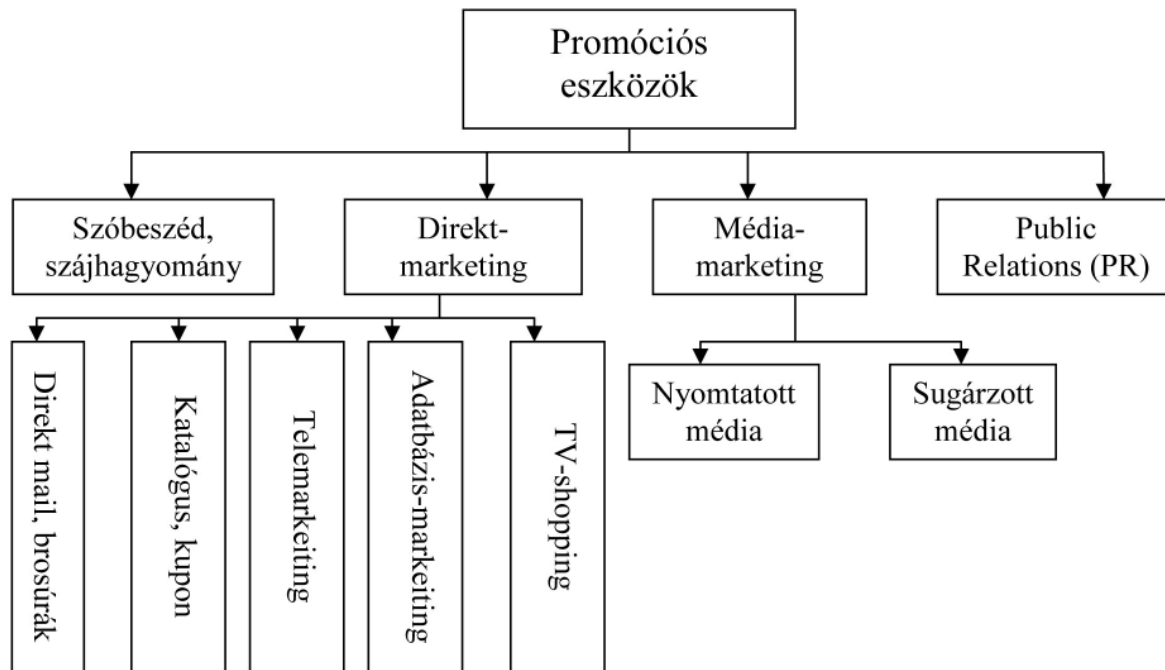
- *közvetlen értékesítés*, melynek során a termelő közvetlen kapcsolatban van a fogyasztóval, s
- *közvetett értékesítés*, amikor már nincs direkt kapcsolat a cég és a fogyasztó között, hanem úgynevezett közvetítők kapcsolódnak be az értékesítési láncba. Ezek a közvetítők lehetnek: nagykereskedők, kiskereskedők, jutalékért dolgozó ügynökök, franchise intézmények, képviselvek. A módszer előnye, hogy minden részfeladatot erre specializált vállalat végez (kis költséggel), hátránya, hogy növeli a végső értékesítési árat, hiszen minden egyes piaci szereplő hozzáteszi az árhoz azt a haszonkulcsot, amelyet elvár a saját munkájáért.

A vásárlásösztönzésnek, vagy más néven promóciónak többféle funkciója lehet:

- ▲ termékkel kapcsolatban új ismeret közlése,
- ▲ kereslet mennyiségének növelése,
- ▲ termék megkülönböztetése a piacon lévő többi terméktől,
- ▲ meglévő vásárlók emlékeztetése a termékre,
- ▲ kedvezőtlen hírekre való reagálás és
- ▲ az esetleges keresleti ingadozások kiegyenlítése (például a szezonális problémájának kiküszöbölése).

A vállalkozó a promóciós eszközök tárházának vizsgálatakor többféle eszközt használhat, és tetszőlegesen kombinálhatja azokat (8.2. ábra). A döntésnél egyaránt szempont lehet az idő (mennyi ideig tart az információ eljuttatása a fogyasztóhoz), a pénz (a vásárlás-ösztönzés költsége) és a munka (felmérésekkel mérhető) hatékonyság.

8.2. ábra: A promóciós eszközök rendszere



Forrás: Hemingway – Bálint [2004], 148. o.

Összefoglalva elmondható, hogy a marketingtervnek a következő kérdésekre kell választ adni:

- Milyen méretű a cég célpiaca és mekkora az elérni kívánt részesedés?
- A célcsoportot alkotó vevők (fogyasztók) milyen szokásokkal rendelkeznek, és milyen tényezők befolyásolják a vásárlási döntéseiket?
- Mely versenytársak mely termékei jelentenek konkurenciát és azok milyen (minőség, ár, szolgáltatási stb.) paraméterekkel rendelkeznek?
- Milyen előnyökkel rendelkezik a kínált termék / szolgáltatás? A működő cég milyen piaci előnyökkel rendelkezik?
- Mennyire hatékony az eddig alkalmazott árpolitika?
- Az igénybe vett értékesítési csatornák mennyire felelnek a piac által támasztott igényeknek?
- Megfelelő-e a vállalat promóciós tevékenysége?

8.3.4. A szervezeti terv

A szervezeti terv a vállalat humán erőforrásait, ezek összetételét, feladatait, döntési jogkörét, felelősségét, és azt a szervezeti formát mutatja be, amelyben a cég működik. Itt kell bemutatni magukat az alkalmazottakat, és az általuk elvégzett feladatokat is, indokolva, hogy miért alkalmasak az adott pozícióra.

A terv-fejezet készítése során kiemelten kell kezelni a vezetői, menedzseri státuszt betöltő dolgozóknak és tevékenységeiknek a bemutatását. Reflektorfénybe állításuk azért fontos, mert a cég működése első sorban tőlük függ. Amennyiben olyan eredményeket értek el, amelyek világosan szemléltetik vezetői képességeiket, akkor ezeknek az ismertetése különösen meggyőző lehet. A témakörben jelentős érdeklődésre tarthat számot az ösztönzés módja is, hiszen a kulcsemberek javadalmazása általában eltér az alacsonyabb beosztásban dolgozókéétól.

8.3.5. A tevékenységi terv

Ebben a fejezetben kell ismertetni a cég alaptevékenységét. Ki kell térni a vállalat elhelyezkedésére, kiemelve az ebből származó előnyöket és hátrányokat. Hangsúlyozni kell, hogy a megfelelő munkaerő megszerezhető, a vevők a közelben vannak, a helyi közlekedés se az áru beszerzést, se az értékesítést nem teszi lehetetlenné stb.

Be kell mutatni a vállalat által használt létesítményeket, mint például gyártóüzem, irodák, raktára, földterületek. Milyen gépeket és berendezéseket használ a vállalat tevékenysége során. Célszerű kitérni a gép-kihasználás mértékére és költségvonzataira.

Szólni kell a működés egyéb területeiről is, azaz arról, hogy kik lesznek a főbb szállítók, a cég honnan szerzi be a szükséges alapanyagokat, és milyen megállapodásokat köt a szállítókkal. Célszerű bemutatni az értékesítési folyamatot, a közvetítőket, a vevő döntéshozatali technikáit, az esetleges ellenkezés legyőzésének módját, a megegyezés létrehozatalának folyamatát stb.

Rögzíteni kell, hogy vannak-e jogi előírások a végzett tevékenység szabályozására, és ezek betartása nem ütközik-e akadályokba. Fel kell tárni, hogy a biztosítás mely területeken fontos, és milyen mértékben alkalmazható a kockázat megosztás e módja.

Röviden szólva, ebben a fejezetben kell bemutatni, hogy hogyan működik a vállalat, hogy az olvasó némi bepillantást nyerhessen a cég mindennapjaiba.

8.3.6. A pénzügyi terv

A pénzügyi tervben kell számokba foglalni mindazt, amit az eddigi fejezetekben a vállalat jövőbeni kilátásairól elmondtunk. Végző cél az üzleti terv olvasójának meggyőzése arról, hogy a vállalat nyereséges lesz, és a tulajdonrészt vásárlók hozzájutnak az elvárt profithoz, illetve a hitelezők visszakapják az általuk nyújtott hitelt. E fejezet elkészítés előtt több teendője is akad a menedzsmentnek.

Ha a terv vállalat-alapítás céljaira készül, akkor nagyon fontos feladat a jövőbeli cég beindításához szükséges induló tőke nagyságának a meghatározása. Elkerülhetetlen, hogy ne csak a tényleges beindítás költségeire készüljön becslés, hanem a kalkuláció vegye figyelembe azt is, hogy működés első pár hónapjában még nem biztos, hogy minden gördülékenyen megy, ezért tartalékra is szükség lehet, hogy ne legyenek likviditási problémák. Az első terv nagy valószínűséggel meglehetősen magas becslést ad, ezért ezután egy ún. racionalizálási folyamat következik, ahol azt kell elemezni, hogy az induláshoz szükségesnek jelzett tárgyi eszközök és immateriális javak valóban nélkülözhetetlenek-e. Esetlegesen el lehet gondolkodni azon is, nem célszerűbb-e, ha a cég az adott eszközt lízingeli ahelyett, hogy megvásárolná.

Már működő vállalkozás esetén a vázoltak helyett a szakirodalom által „csodálatos hármas”-nak nevezett dokumentumok használata javasolható. Ezek: a mérleg, az eredmény-kimutatás és a cash-flow – készpénz-forgalmi – kimutatás (s ismertetésüket a pénzügyi fejezet tartalmazza). Az üzleti tervben nem elég azonban ezeknek az adat-forrásoknak az aktuális évre vonatkozó változatát szerepeltetni, hanem előrejelzéseket kell készíteni az elkövetkező 3-5 évben várható adataikra is.

Azt szokták mondani, hogy a készpénzforgalmi terv a vállalkozási tevékenység lelke. Mivel a megfelelően elkészített cash-flow terv a cég számára különösen kellemetlen likviditási problémák elkerülésében segít, ezért elkészítésére célszerű megfelelő figyelmet fordítani. A cash-flow tervezés leggyakrabban alkalmazott hibái a következők: /1/ Egyáltalán nem készítenek ilyen kimutatást. /2/ Amennyiben mégis készül ilyen, akkor nem havi, hanem negyedéves bontásban, ezért nem mutatja ki a rövid távú készpénz-áramlási problémákat. /3/ Túl optimista értékesítési adatokkal dolgoznak, s így az eredmény nem mutat reális képet a pénzügyek alakulásáról. /4/ Bevétel-orientált, nem pedig nyereség-orientált vállalkozó készíti a kimutatást, ezért a hosszabb távú likviditási gondok rejtetten maradnak.

A pénzügyi tervben a mérlegen, az eredmény-kimutatáson és a cash-flow terven kívül a fedezeti pont számítás elvégzése is fontos. Természetesen a jól felkészült vállalkozó a különféle jövedelmezőségi mutatókat, a forgási sebesség mutatókat és a mérlegen belüli összefüggéseket is vizsgálja. Az ezek elméleti háttérével és gyakorlatban való alkalmazásával kapcsolatos ismereteket ugyancsak a pénzügyi fejezet tartalmazza.

8.3.7. Záró fejezet

A zárás részeként még két témakört - a kockázati tényezőket és a cselekvési ütemtervet - szokás az üzleti tervben körüljárni. A kockázatokkal kapcsolatosan először forrásaikat kell azonosítani, majd befolyásolható, illetve nem befolyásolható csoportokba besorolni. Végezetül pedig ún. kockázat-kezelési terveket kell kidolgozni, amelyekben azt írjuk le, hogy hogyan lehet kiküszöbölni a kockázatot és mérsékelni az ebből eredő negatív hatásokat.

Kockázati források lehetnek a menedzserek hiányos szakértelme és tapasztalata, a tulajdonosok és alkalmazottak között fellépő érdekellentétek, a piaci recesszió, a vásárlói, fogyasztói szokások megváltozása, az üzleti partnerek, szállítók kudarca, az új vagy újabb versenytársak megjelenése, a jogszabályi, rendeleti vagy politikai jellegű változások stb.

A megvalósítás ütemtervében a szükséges feladatokat, az ezek elvégzéséért felelős alkalmazottakat és megvalósításuk idő-igényét kell feltüntetni. A terv szemléltetésének kiváló eszköze a már ismertetett Gantt diagram. A megvalósítás ellenőrzését nagyban egyszerűsíthetik az ugyancsak említett mérföldkövek.

8.3.8. Mellékletek

A mellékletek összeállítása során minden olyan írásos dokumentumot csatolni kell, amely alátámaszthatja, bizonyíthatja az üzleti tervben leírtakat. Ezek a dokumentumok a teljesség igénye nélkül a következők lehetnek: kulcsfontosságú alkalmazottak szakmai önéletrajza, a vállalat korábbi teljesítményét igazoló dokumentumok, a piackutatás eredményeit bemutató tanulmányok, előszerződések, tulajdoni lapok, termékszabványok, fényképek, pénzügyi kimutatások. De bármit mellékelni lehet, amelyről a vállalkozó úgy érzi, hogy segítheti az üzleti terve kedvező megítélését.

Irodalom

Babbie, E.: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó. 1998.

Fülöp Gy.: *Kisvállalati gazdálkodás*. Aula. 2004.

Hemingway, G.F. – Bálint A.: *Vállalkozástan a gyakorlatban*. Aula. 2004.

MVA: *Üzleti tervezés 3...2...1*. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, EDE Hungary. 1996.