

Üzleti és pénzügyi tervezés

Pálinkamesterképzés

2020/2021. II. félév

A tantárgy témakörei

I.

- Költségtan
- Beruházás-gazdaságossági számítások
- Üzleti terv

II.

- Stratégiai tervezés
- Beruházási és önköltségi számítások (szoftveres szimulációk)
- Számonkérés: írásbeli vizsga a Redmentában a megadott vizsgakérdések alapján
- Beadandó: Üzleti terv

Költségtan

Önköltségszámítás

"Megérdemeltük az üzleti

- Rékasi Károly hiába készített igazán különleges és ízletes pálinkákat, a vállalkozás, amihez a nevét adta, nem hozott akkora bevételt, amit reméltek.



- *"Nem néztük meg, hogy milyen lehetőségek vannak ebben az üzletben, csak amikor már jól beruháztunk, felépítettük a pálinkafőzdét, megvoltak a hozzávalók és már palackoztunk, akkor próbáltuk eladni az üzletvezetőnk és én. Olyan feketeforgalom van Magyarországon, hogy odaállsz a jó pálinkáddal, amit már megversenyeztettél, és azt mondják, aranyos, hogy elhozta ezt ide nekünk, művész úr, de Sanyi bácsi ezt hozza nekünk két és fél ezer forintért. Bőven megérdemeltük a kudarcot, mert ezeket nem mértük fel"* - mesélte Rékasi Károly a Class FM rádióban. (2013)



Költséggazdálkodás

- **Jelentősége:**

A költségek ismerete nélkül nem lehet megállapítani, hogy az ármeghatározás helyes-e. (Az árak nyereséget vagy veszteséget tartalmaznak-e.)

- **Célja:**

A költségek elkülönítése a különböző termékekre, szolgáltatásokra, időperiódusokra, szervezeti egységekre, valamint a költségek hatékony ellenőrzése a költségek korlátozásához és minimalizálásához.

- **Költséggazdálkodás**

- Költségtervezés
- Költségelszámolás
- Költségek ellenőrzése, elemzése
- Költséggazdálkodás szervezése (adatok gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása)

A költséggazdálkodás jelentősége

Milyen előnyei lehetnek a
hatékony
költséggazdálkodásnak?

- Versenyképesebb termékek
- Jobb erőforrás elosztás
- Az egyes termékek és üzleti egységek teljesítményének jobb átláthatósága
- Nagyobb biztonság a döntéshozatalban

Melyek lehetnek az alacsony
hatásfokú költséggazdálkodás
következményei?

- Pénzügyi források elvesztése
- Hibás árképzés (piaci versenyhátrány, veszteség)
- Nem látható a költségcsökkentés lehetősége, helye
- A költségek esetleges növekedése
- A jövedelmezőség csökkenése

Költség fogalma

A megvásárolt erőforrásokat a vállalkozás különböző termékek előállítására, szolgáltatások nyújtására használja fel.

A termelésben/szolgáltatás nyújtásában **felhasznált erőforrások pénzben kifejezett értéke.**



Kiadás fogalma

A vállalkozás számára az újratermelési folyamat zavartalan lebonyolításához szükséges erőforrások beszerzésére fordított **pénzkiáramlás**. (gépek, anyagok, munkaerő stb.)

Pénzeszközök csökkenése

Nem minden kiadás költség, de minden költség



Ráfordítás fogalma

- A ráfordítás a **kibocsátott anyagi javak** - termékek, szolgáltatások – bekerülési értéke.
- A ráfordítás tehát az **értékesítés**hez, az eredmény realizálásához kapcsolódik, míg a költség a tevékenység elvégzéséhez.
- Az el nem adott termék (pl. selejt) költsége beleszámít az eladottak ráfordításába.

Nemek szerint	Elszámolhatóság szerint	A termelés volumenváltozásához való viszonya szerint
Anyagjellegű költségek	Közvetlen, a költségviselők szerint elszámolható	Fix költségek
Személy jellegű ráfordítás	Közvetett, a költséghelyek szerint elszámolható	Változó költségek - Proportionálisan változó - Degresszíven változó - Progresszíven változó
Értékcsökkenés		
Egyéb		

A költségek - nemek szerint

- **Anyagköltség
(anyag jellegű költségek)**

Anyagköltséget jelent a vállalkozás számára
- többek között - a termék előállításához felhasznált
nyersanyag, segédanyag,
a felhasznált üzemanyag, energia,
a megvásárolt félkész termék.



A költségek - nemek szerint

- **Bérköltség**
(Személyi jellegű költségek)

A bérköltség a dolgozóknak kifizetett **munkabérből**, **járadékaiból** és a béren kívüli juttatások összegéből tevődik össze.



A költségek - nemek szerint

- **Értékcsökkenés
(amortizáció)**
- A vállalkozás tulajdonában lévő befektetett eszközök fizikai elhasználódása és korszerűtlenné válása következtében keletkező költség.
- Elszámolása kötelező – Számviteli törvény
(épületek, gépek, berendezések, járművek stb.)



A költségek - nemek szerint

- **Egyéb költség**

Az előző három csoportba (anyag, bér, értékcsökkenés) nem sorolhatók be.

Lehetnek anyagjellegűek, mert pl. a munka során használt

- irodaszerek, papír, szakkönyvek, reprezentációs költségek,
- reklámköltségek, fűtés, világítás költségei is egyéb költségeknek számítanak.



Nemek szerint	Elszámolhatóság szerint	A termelés volumenváltozásához való viszonya szerint
Anyagjellegű költségek	Közvetlen, a költségviselők szerint elszámolható	Fix költségek
Személy jellegű ráfordítás	Közvetett, a költséghelyek szerint elszámolható	Változó költségek - Proporcionálisan változó - Degresszíven változó - Progresszíven változó
Értékcsökkenés		
Egyéb		

A költségek – elszámolhatóságuk szerint

- **Közvetlen költségek**
- Az a költség, amelyről a felmerülés pillanatában megállapítható, hogy melyik termék/szolgáltatás miatt merült fel, melyiket milyen mértékben terheli.

A költségek – elszámolhatóságuk szerint

- **Közvetett költségek**

Azokat a költségeket tekintjük közvetett költségeknek, amelyről a felmerülés pillanatában egyértelműen csak a felmerülés helye (költséghely) állapítható meg, de a költségviselőt terhelő mérték nem.

A költségek – elszámolhatóságuk szerint

- A **közvetlen költségek** gazdasági szempontból egy meghatározott termékhez köthetők és kizárólag azon termékek esetében merülnek fel.
- Jellemzően a termelési-, szolgáltatási folyamat során merülnek fel, illetve a termékkel kapcsolatos marketing tevékenységekhez köthetők.
- A termék-, szolgáltatás gyártásának/nyújtásának megszüntetése esetén nem merülnek fel.
- A **közvetett költségek** gazdasági szempontból sosem csak egy, hanem több termékhez, szolgáltatáshoz kötődnek.
- Jellemzően a termelési, szolgáltatási-, illetve marketing funkciókon kívül esően merülnek fel.
- A termék gyártásának, illetve a szolgáltatás nyújtásának megszüntetése esetén is felmerülnek.

Nemek szerint	Elszámolhatóság szerint	A termelés volumenváltozásához való viszonya szerint
Anyagjellegű költségek	Közvetlen, a költségviselők szerint elszámolható	Fix költségek
Személy jellegű ráfordítás	Közvetett, a költséghelyek szerint elszámolható	Változó költségek - Proporcionálisan változó - Degresszíven változó - Progresszíven változó
Értékcsökkenés		
Egyéb		

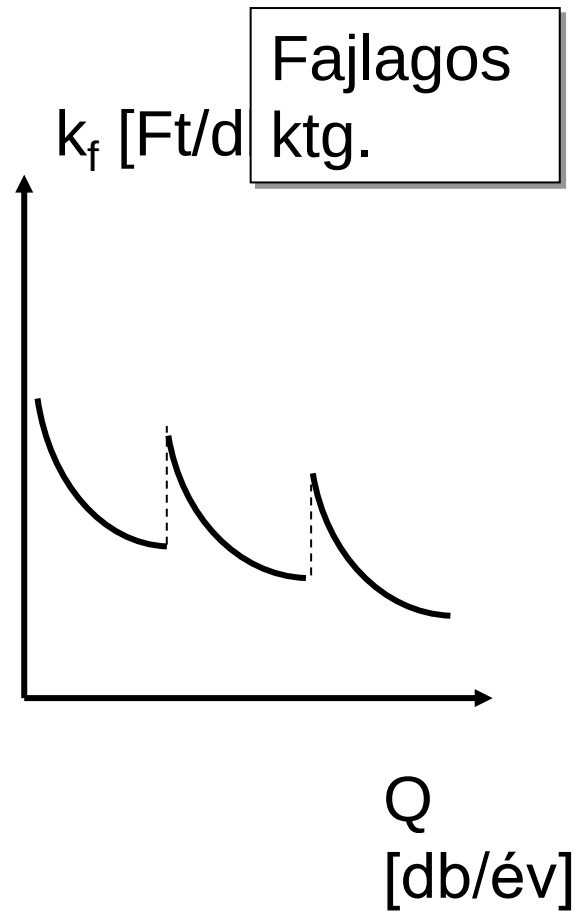
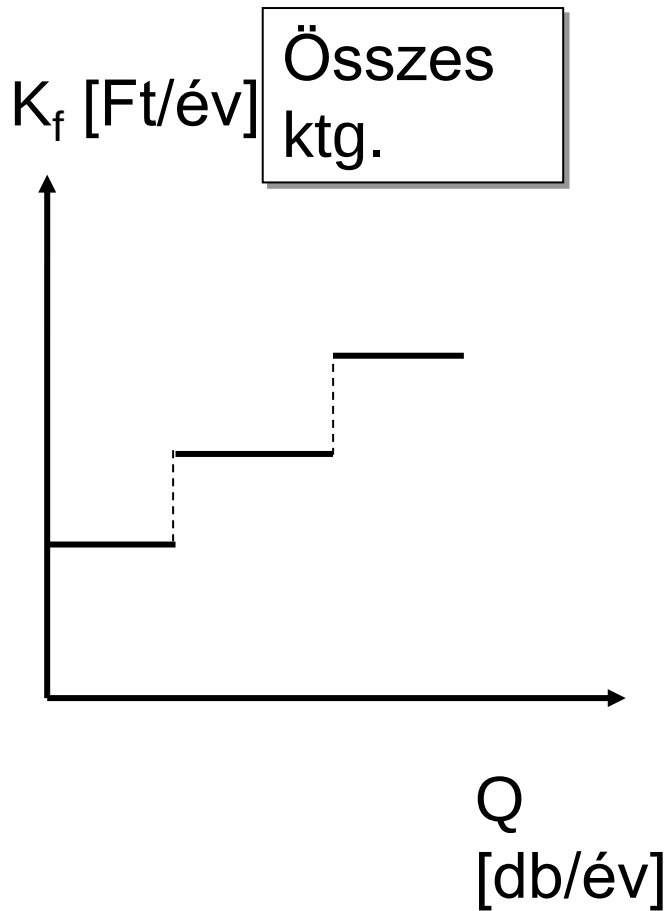
A költségek – a termelés volumenváltozásához való viszonyuk szerint

Fix költségek

- összegükben viszonylag állandóak,
- **viszonylag függetlenek a termelés mennyiségének változásaitól**
- egy meghatározott termelési mennyiségen belül ezek a költségek nem változnak.

(épület, karbantartó műhely felszerelése, gépek, stb.)

Fix költség



Változó költségek

- **Proporcionálisan (lineárisan) változó költségek**

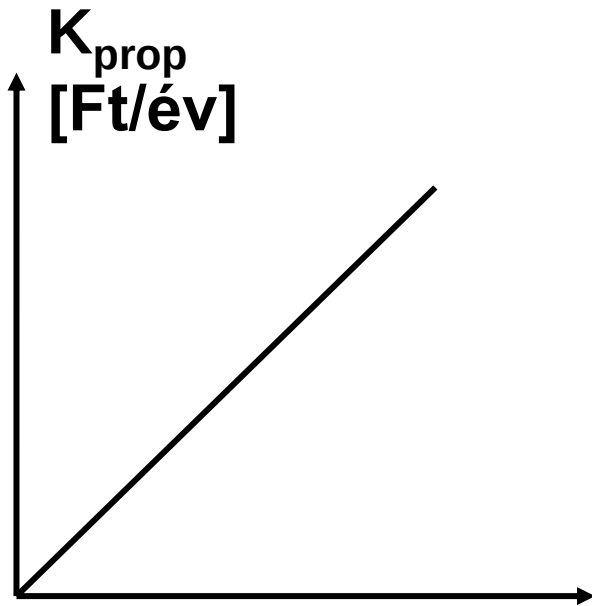
A proporcionálisan változó költségekre az a jellemző, hogy **pontosan ugyanolyan mértékben változnak, mint amilyen mértékben a termelés volumene változik.**

Ha a termelés volumene 10%-kal változik, a lineárisan változó költségek is közelítőleg 10%-kal fognak változni.

- A proporcionális költségek alkotják az **önköltség döntő részét.**

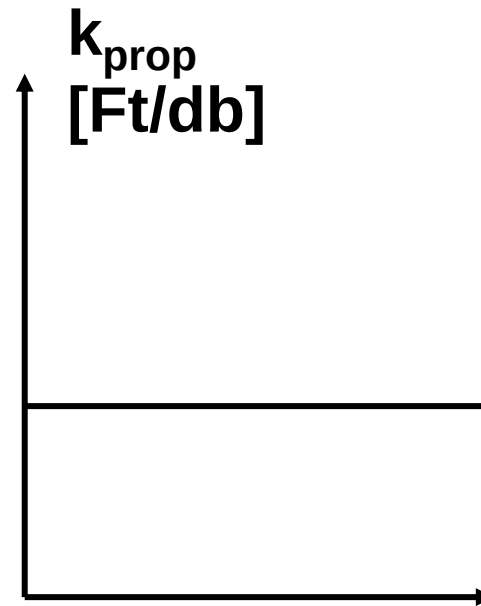
(alapanyag, nyersanyag, segédanyag, csomagolóanyag)

Lineárisan változó (proporcionális) költség



Összes
változó
ktg.

Q
[db/év]



Fajlagos
változó
ktg.

Q
[db/év]

Változó költségek

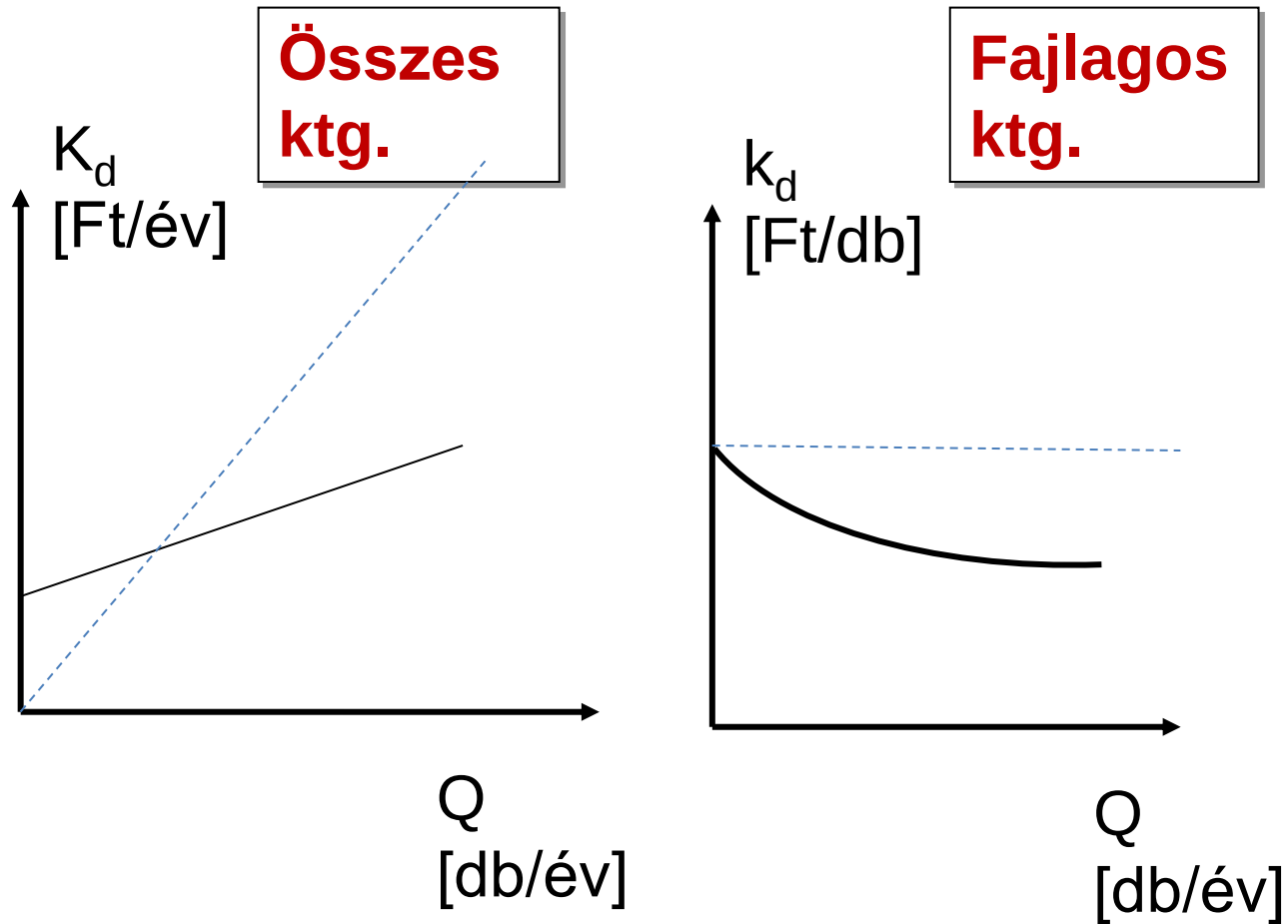
- **Degresszíven változó költségek**

A degresszíven változó költségekre az a jellemző, hogy a termelés volumenének megváltozásával ezek **a költségek** is változnak, de a **változás mértéke nem éri el a termelés változásának mértékét.**

- A termelés növekedésével **termékegységre vetítve csökkennek**, azaz önköltségcsökkentő hatásúak.
- **Viszonylagosak**, mert bizonyos volumennövekedés esetén megváltoznak és progresszívvá válhatnak.
- **Arányuk jelentős az önköltségben**, ez kedvező.

(Berendezések fenntartási költsége, alaphér,
munkavédelmi költség)

Degresszív költség



Változó költségek

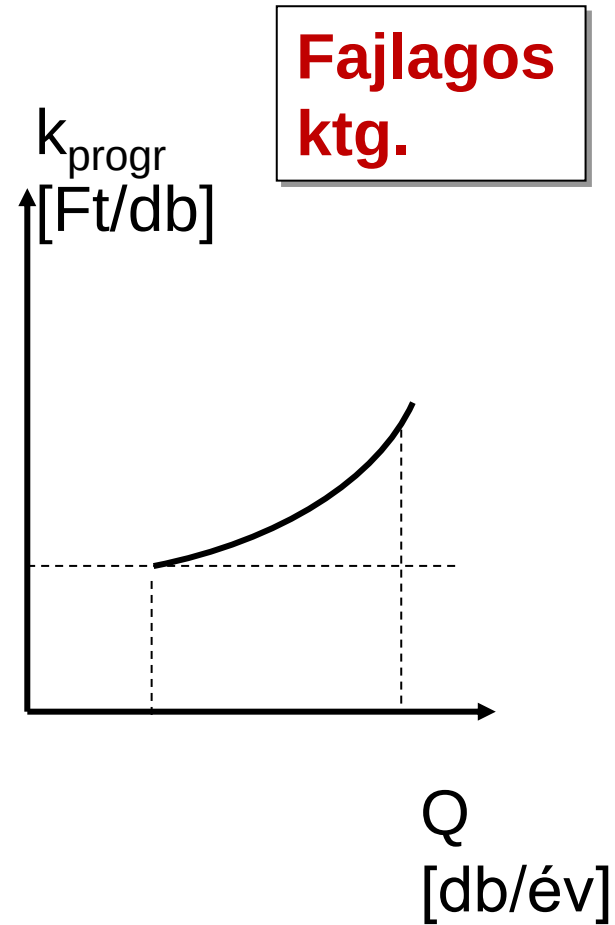
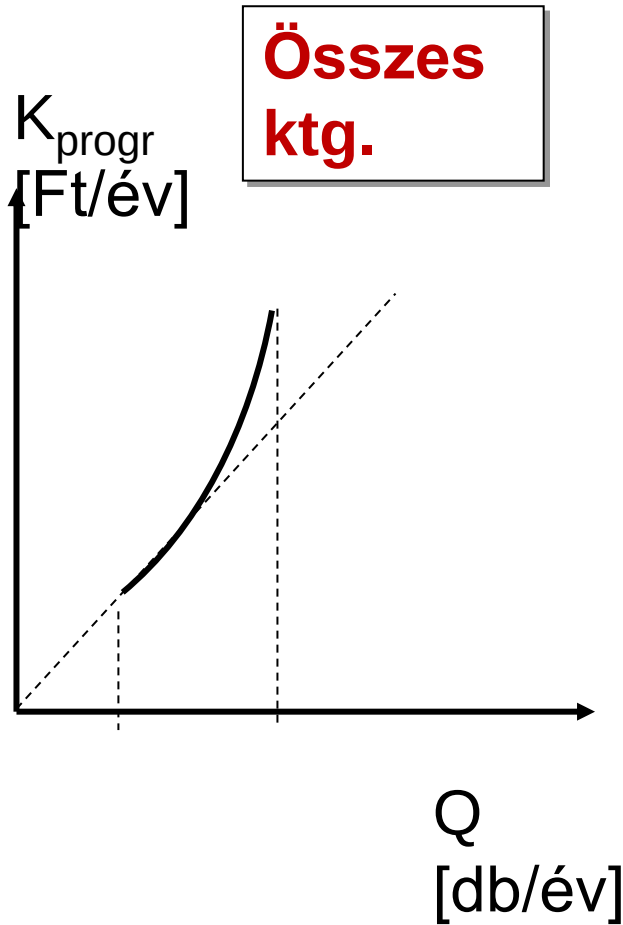
- **Progresszíven változó költségek**

A progresszíven változó költségekre az a jellemző, hogy a termelés volumenének változására nagyobb mértékben reagálnak.

A progresszív költségek változásának mértéke mindig nagyobb, mint a termelés volumenének változása.

(Túlórák bérköltsége, esetleges pótlékok, karbantartási költség)

Progresszív költség



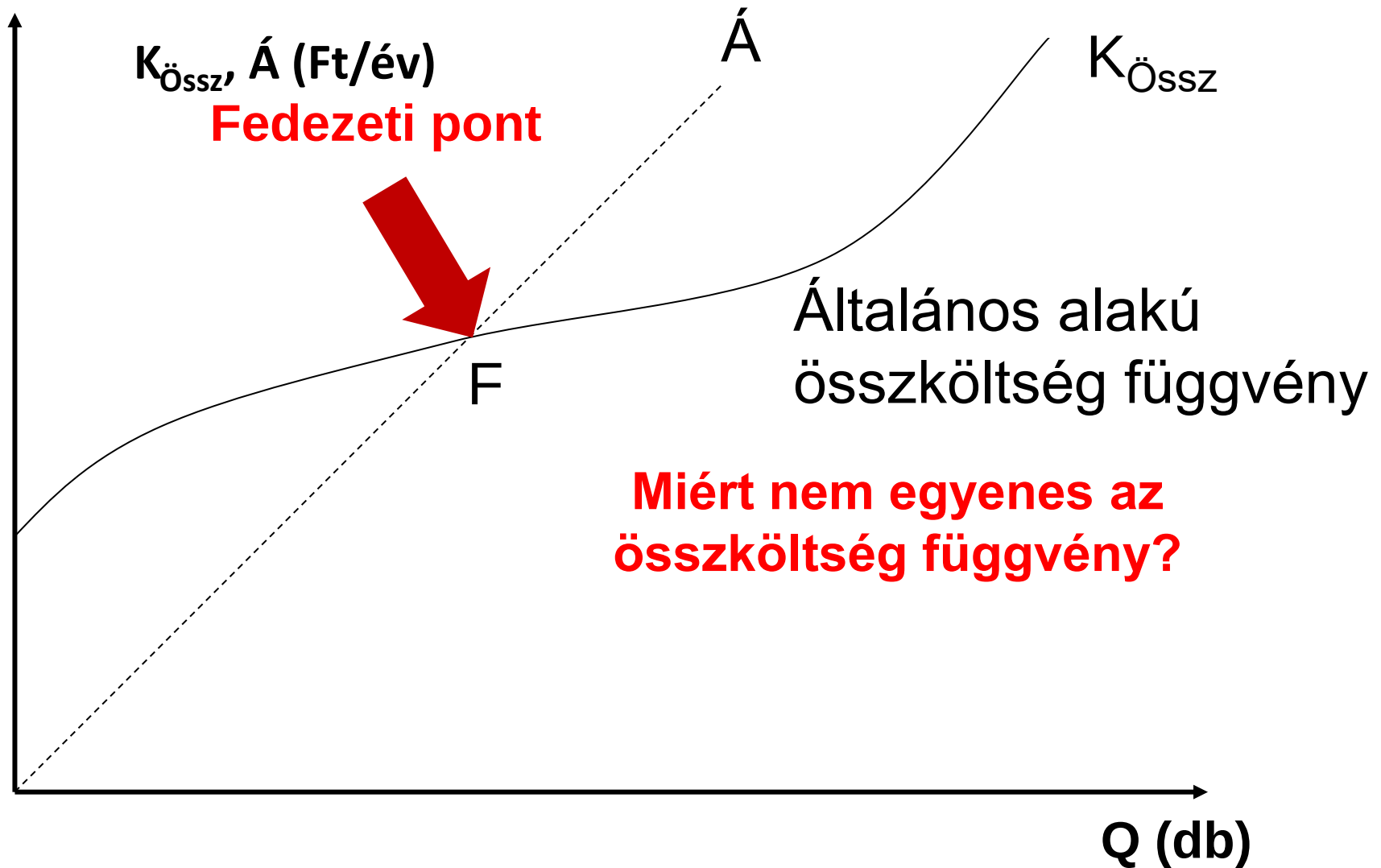
Progresszív költség

- A termelt mennyiség változásának arányánál **nagyobb arányban változik** a költség.
Többnyire valamilyen zavar, túlfeszített működés következménye. Túlóráztatás, éjszakai pótlék, gépek túlterhelése miatti javítási költség.
- Progresszív költségek **aránya kicsi**.

Általános alakú összköltség függvény

- A valóságban az előzőekben említett költségfajták egyidejűleg léteznek és hatnak egymásra.
- $\bar{A}$ = árbevétel
- K = költség
- F = fedezeti pont

Általános alakú összköltség függvény

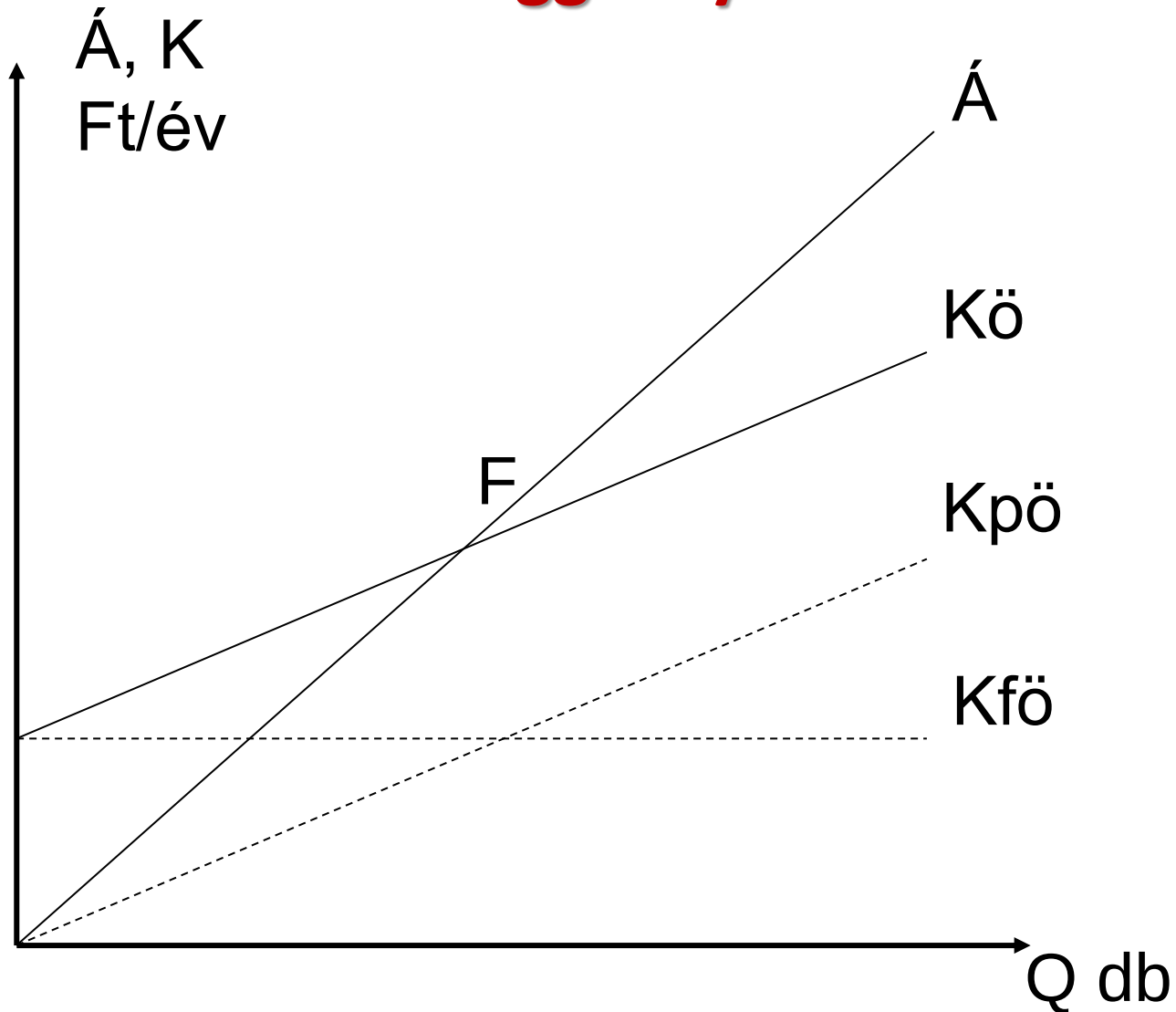


Általános alakú összköltség függvény

- Önköltség görbe **nem indulhat ki az origóból**, mert a kiépített kapacitás fenntartása nulla termelés esetén is költséget okoz (bérleti díjak, vagyon őrzése, stb).
- A **kapacitáskihasználás alacsony** szintjén **magasak a költségek**. Növekszik a termelés, a proporcionális és a degresszív költségek kerülnek túlsúlyba, ami degresszív költségnövekedést okoz.
- Az optimális **középső szakaszból** tovább **fokozva** a termelést a vállalat **progresszív zónába** kerül (túlfeszítettség). Mindezek következtében a költségek növekedési üteme meghaladja a termelésnövekedés ütemét.

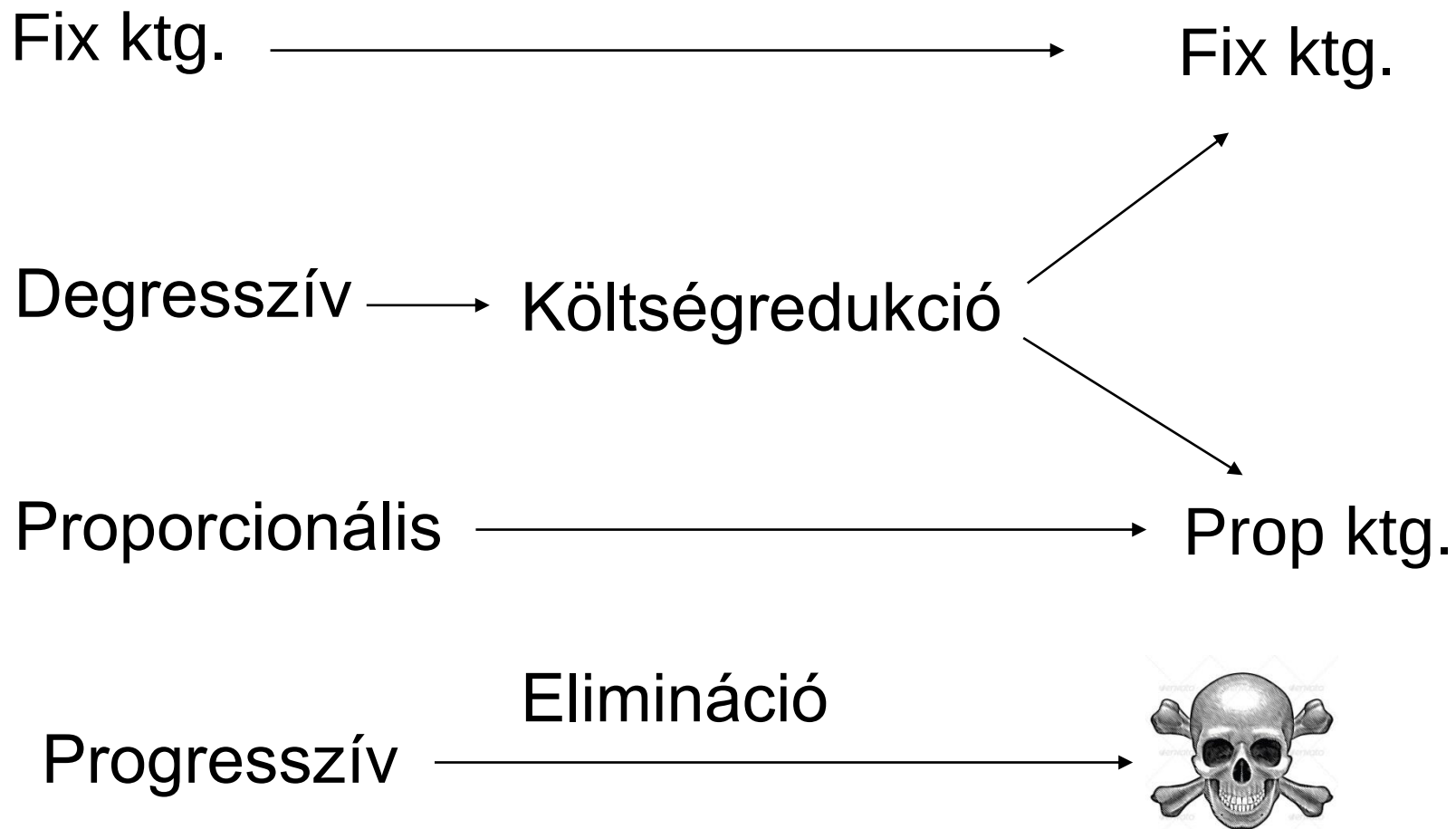
- A **gyakorlat** egyszerűsített számítást tesz szükségessé, így költséggörbék helyett **lineáris költségfüggvényekkel** dolgozunk.
- Az önköltségszámítás nem választja szét az állandó és a változó költségeket.
- Az önköltségben csak a **proporcionális** költségek ismerhetők fel egyértelműen, ezek mindig **közvetlenül elszámolható költségek**.

Lineáris árbevételi és összköltség függvény



„Költségredukció”

- Módszer
- A költségek **típusainak számát** csökkentjük



Miért tehetjük meg?

ÁKFN-struktúra

Á

Árbevétel

- K_{prop}

Költség, proporcionális

F

Fedezet

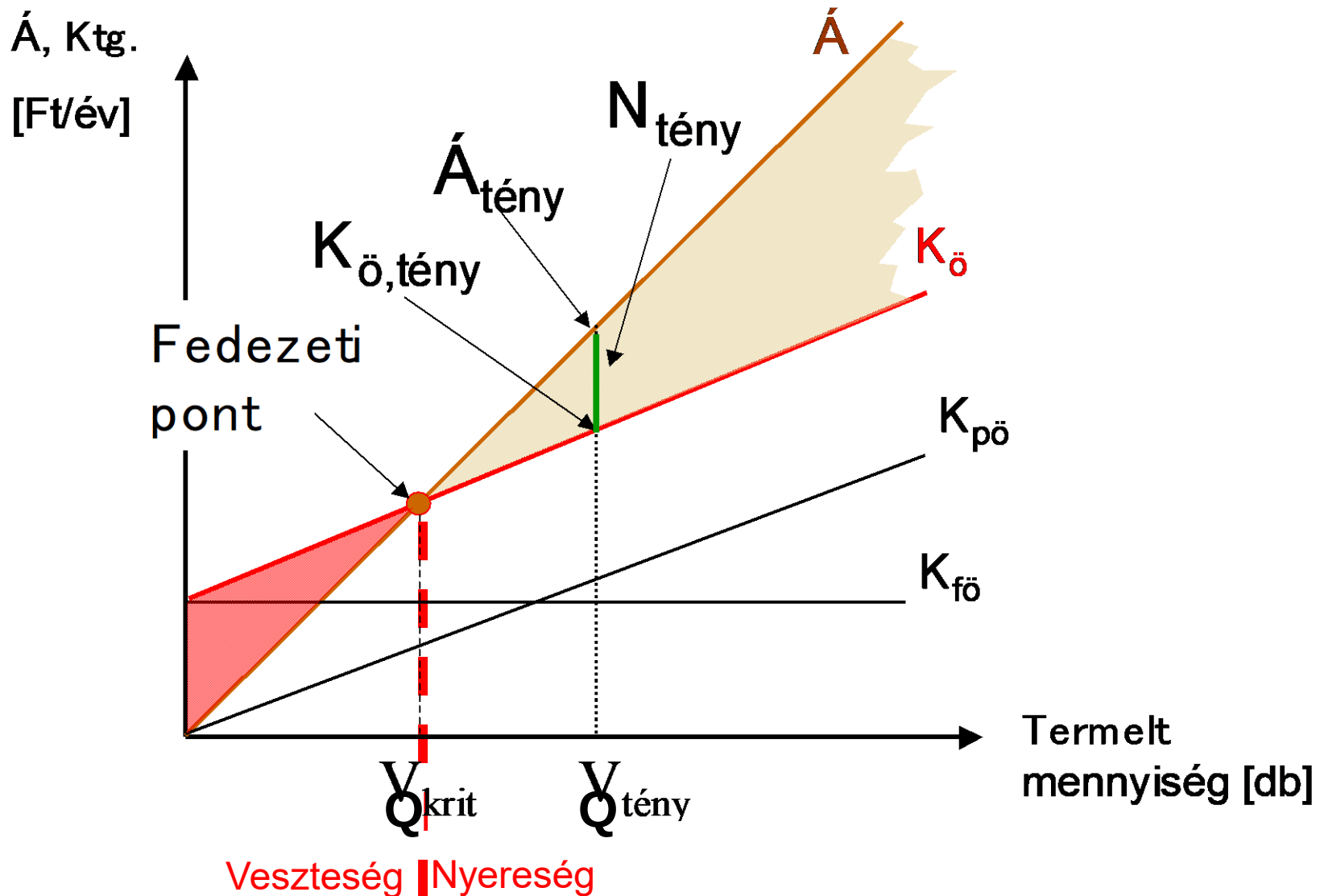
- K_{fix}

Költség, fix

Ny

Nyereség

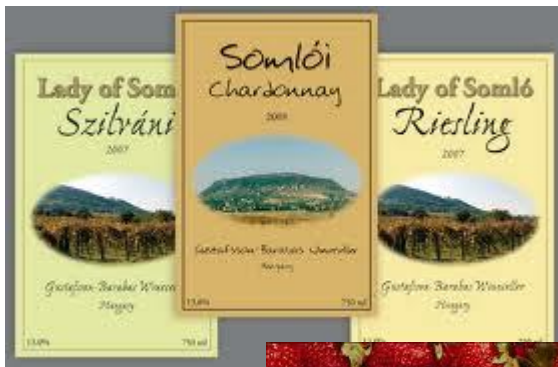
ÁKFN-modell grafikus ábrázolása



Önköltségszámítás



Termelés



Üzemépület	Biztosítási díj
Gépsor	Üzemanyag
Gyümölcs	Üvegek
Cukor	Víz
Energia	Címke
Kenőanyag	Csomagolóanyag/doboz
Munkaidő	Cefretartály
Munkaadói járulék	Tisztítószer

Önköltségszámítás

Az **önköltség** az ipari termék, termékcsoporth, technológiai folyamat, szolgáltatás, teljesítmény **egységre jutó költsége**. Mértékegysége Ft/db, Ft/l, Ft/palack, stb.

Az **önköltség-számítás** (kalkuláció) az a gazdasági, műszaki **tevékenység**, amellyel a termelés ,vagy a szolgáltatás megkezdése előtt, azok folyamata alatt, vagy azok befejezése után megállapítható a termék, vagy szolgáltatás várható, illetve a tényleges **önköltsége**.

A termék tervezett (várható), illetve tényleges önköltségének meghatározása.

Cél: Az összes költség rávetítése a megtermelt mennyiségre.

Az **önköltségszámítás** mint önálló információs rendszer arra a kérdésre hivatott választ adni:

- **hogyan alakult** a termelés (szolgáltatás) önköltsége a tervezettel szemben,
- a gazdálkodás mely **területén** szükséges a **beavatkozás** a jövedelmezőség javítása céljából,
- a hozott intézkedések **milyen hatással** voltak a gazdálkodásra.
- az önköltségszámítás továbbá segíti a saját termelésű eszközök (készletek) értékelését, alapját képezi az árképzésnek és lehetővé teszi a vállalaton belüli egységek **elszámoltatását**.
- **saját termelésű készlet**: a gazdálkodó állítja elő a termelése során. Ide tartozik a befejezetlen termelés, a félkész termék, a késztermék.

Kalkulációs időszak

- **Kalkulációs időszaknak tekintjük** azt az időtartamot, amelyre vonatkozóan az önköltséget számoljuk.
- Ez általában a naptári év január 1-jétől december 31-éig terjedő időszak. Lehetséges ettől eltérő (rövidebb, hosszabb) kalkulációs időszakkal is számolni, mint például egy termelési ciklusra.

Vezetői Információs Rendszer (VIR) fogalma

- A **vezetéstámogató rendszerek** egyik fajtája, mely a felső- és középvezetés számára nyújt információt az intézmény **múltbeli teljesítményéről**, a **pillanatnyi állapotáról** és a **jövőbeni céljairól**. Legfőbb feladata a napi és a stratégiai döntéshozatal támogatása külső és belső információkkal egyaránt.
- A rendszerrel támasztott követelmény az időben történő adatszolgáltatás. Ez azt jelenti, hogy a múltban bekövetkezett vagyoni változásokat minél előbb a vezetés részére **elemezhetővé** tegye. A késve érkezett információ, megkésett döntéseket eredményez, akadályozza a jövedelmező gazdálkodást.

Önköltségszámítás tárgya

Az önköltségszámítás tárgya:
(a kalkulációs egység) **amire**
az önköltségszámítás irányul,
lehet:

- termék
- termékcsoporth
- technológiai folyamat
- szolgáltatás



Önköltségszámítás tárgya

- **A termék:** a termelési folyamatban létrejött társadalmi szükséglet kielégítésére alkalmas, vagy alkalmassá tehető dolog.

A termék készültségi foka alapján lehet:

- Késztermék
- Félkész termék
- Befejezetlen termelés

- **Késztermék**: minden technológiai műveleten átesett, a raktárba késztermékként bevételezték, megfelel a minőségi és egyéb paramétereknek, illetve késztermékként értékesíthető raktárra történő vétel nélkül is.
- **Félkész termék**: összefüggő technológiai műveletsoron átesett, a raktárba félkész termékként bevételezték, a rá vonatkozó minőségi és egyéb paramétereknek megfelel, de a vállalkozáson belül továbbfelhasználásra kerül.
- **Befejezetlen termelés**: az a termék, amely megmunkálás alatt van és legalább egy számottevő technológiai műveleten átesett. (Idetartoznak az év végén ki nem számlázott szolgáltatások teljesítményei is.)

Önköltségszámítás tárgya

- **Termékcsoport:**

egy gyártási ághoz tartozó rokontermékek összessége, amelyek olyan közös ismérvekkel (azonos alapanyag, azonos kivitelezési mód) rendelkeznek, amelyek alapján a nem lényegesen eltérő költségigényük egyenértékszámokkal, vagy más hasonló kalkulációs módszerekkel kifejezhető.



Önköltségszámítás tárgya

- **Technológiai folyamat:**

Önköltségszámítást tekintve olyan művelet, tevékenység, amely a termék gyártása folyamán felmerül, s ennek önköltségét határozza meg.



Önköltségszámítás tárgya

- **Szolgáltatás:**

A külső megrendelők részére végzett szolgáltatások, a társüzemi szolgáltatások (javító, karbantartó tevékenység), valamint a saját vállalkozásban végzett beruházások és felújítások tartoznak.

- A **szolgáltatás** olyan, kézzel nem fogható eredményű munkavégzés vagy jogosultság, mely annak fogadója vagy élvezője számára értékkel bír.



Az önköltségszámítás módszere

Az önköltségszámítás módszere azt határozza meg, hogy **a költségeket hogyan rendeljük a kalkulációs egységhez.**

- Osztókalkuláció
- Pótlékoló kalkuláció
- Vegyes kalkuláció
- Normatív utókalkuláció



Osztókalkuláció

Az osztó kalkuláció olyan módszer, ahol a költségeket a termelés (az elkészült termékek) mennyiségével elosztva határozzuk meg az önköltséget.

Ez a kalkulációs módszer azokban az ágazatokban alkalmazható, ahol csak egyfajta terméket vagy rokon termékeket gyártanak.

Osztókalkuláció



- Az osztó kalkuláción belül két eljárást különböztetünk meg:
- **Egyszerű osztó kalkulációt:** csak egynemű, egyfajta termék előállítása esetén alkalmazható.
- **Egyenértékszámos osztó kalkuláció:** azonos technológiával hasonló fajtájú, de méretben és minőségben vagy formában eltérő terméket gyártanak.

Osztókalkuláció

- **Egyszerű osztó kalkuláció**

Befejezett termelés összes költsége

Befejezett termelés mennyisége

Pl:

Összes költség (TC): 20 M Ft

Termékmennyiség(Q): 100 000 db

$$\frac{20.000.000}{100.000} = 200 \text{ Ft/db}$$

100.000

Egy kereskedelmi főzde **összes költsége** a tárgyévben **30 millió forint** volt. Az előállított **termékmennyiség 10.000 palack**. A vállalat kapacitásának növelésének érdekében szeretne pontos képet kapni a termék önköltségéről.

Határozza meg a termék önköltségét!

$$\frac{30.000.000 \text{ Ft}}{10.000 \text{ db}} = 3000 \text{ Ft/db}$$

Osztókalkuláció

Egyenértékszámos osztó kalkuláció

Módszer lényege:

- Vezérgyártmányt választunk ki
- Valamely közös tulajdonság alapján átszámítjuk a többi terméket a vezértermékre.

Az átszámítási kulcs, hasonló termékeket közös nevezőre hozzuk, s ezt egyenértékszámnak nevezzük.

Egyenértékszámos osztókalkuláció mintafeladat

Összes kts: 200 M FT

Közvetlen-közvetett
Kts. aránya



	A	B	C
Q	100 E db	50 E db	30 E db
Egy. Szám e	1	1,6	0,8
Vezérgyárt mányban kifejezve	100	50X1,6 80 E	30X0,8 24E

- $\text{SumQ}=204\text{Edb}$

Önköltség:

- $A = 200\text{MFT}/204\text{Edb} = 980,4 \text{ FT/db}$
- $B = 980 \times 1.6 = 1568,8 \text{ Ft/db}$
- $C = 980 \times 0,8 = 784,3 \text{ Ft/db}$

Egy üzem az elmúlt évben **3 féle terméket** állított elő, **összes költsége 62.400.000 Ft** . Termékskála bővítés miatt a vezetőség megvizsgálta az egyes termékek **önköltségét**, mielőtt döntene a bővítési folyamatról. A négy termék a következő:

- 0,5 literes pálinka, amiből 5.000 db-ot gyártanak.
- A három deciliteres pálinka, amiből 10.000 db-ot gyártanak.
- A 0,7 literes pálinka, amiből 7.000 db gyártanak.

A vezértermék a fél literes pálinka.

Határozza meg az egyes termékek önköltségét!

SUM TC:7.146.000 Ft.				
	1	2	3	
Q	5.000	10.000	7.000	
dl	5	3	7	
Egy.sz.	1	0,6	1,4	
Egy.sz.Q	5.000	6.000	9.800	
SumQ	20.800 db	<u>62.400.000 Ft</u>	=3.000Ft/db	
		20.800 db		
1	3000x1	3000 Ft/db		
2	3000 X 0,6	1800 Ft/db		
3	3000X 1,4	4200 Ft/db		

Pótlékoló kalkuláció

A **pótlékoló kalkuláció** azt jelenti, hogy a terméket, termékcsoporthat, szolgáltatást terhelő

- **közvetlen költségeket** a felhasználáskor elszámoljuk a konkrét termékekre, termékcsoporthat, szolgáltatásra
- **közvetett költségeket** pedig először a felmerülés helyén gyűjtjük össze és valamilyen **vetítési alap segítségével osztjuk szét** azokra a termékekre, amelyek a költséghegy szolgáltatásait igénybe vették.

- **Közvetlen költségek:** a felmerülés pillanatában tudjuk, melyik terméket, milyen mértékben terheli
- **Közvetett költségek:** csak azt tudjuk, hol merült fel → költséghely általános, vagy rezsiköltség

Pótlékoló kalkuláció

- Pótlékkulcs kiszámítása:

$$\frac{\text{Felosztandó költség} + 1}{\text{Vetítési alap}}$$

Vetítési alapként olyan termelési tényezőt kell választani, amely legjobban vonzza a költségeket.

Lehetőség szerint mennyiségben meghatározható vetítési alapot célszerű alkalmazni, ha erre nincs mód, akkor értékbeni mutatót választunk.

- Mi a példák során az egyszerűség kedvéért értékbeni mutatót: a közvetlen költségek arányát használjuk.

Pótlékoló kalkuláció mintafeladat

Termék	Közvetlen önköltség Ft/db	Q db	Termék összes közvetlen költsége
A	210	250 E	250X210=52.5 M
B	180	190 E	190X180=34.2 M
C	140	125 E	125X140=17.5 M
			Σ104.2 M Ft

- Közvetett összes költség: 26 M Ft
- Pótlékkulcs: $26\text{M} / 104.2\text{M} = 24,95\%$
- Teljes önköltség egyes termékekre:
- A $210 \times 1,2495 = 262,395$ Ft/db (TC=közvetlen+közvetett ktg)
- B $180 \times 1.2495 = 224.91$ Ft/db
- C $140 \times 1.2495 = 174.93$ Ft/db

Egy pálinka előállító üzem 4 féle, 0,5 literes termék gyártásával foglalkozik. Az új üzemmmérnök ellenőrizni kívánja az egyes termékek önköltségét a közvetett és közvetlen költségek viszonyát alapul véve.

Az egyes termékek a következők:

- **„Reggeli ébresztő”** darabonkénti közvetlen önköltsége **600 Ft**, kibocsátott termékmennyiség **25.000 db**.
- **„Fojtás”** darabonkénti közvetlen önköltsége **650 Ft**, kibocsátott termékmennyiség **20.000 db**.
- **„Jófajta szilva”** darabonkénti közvetlen önköltsége **700 Ft**, kibocsátott termékmennyiség **10.000 db**.
- **„Prémium dió”** darabonkénti közvetlen önköltsége **2000 Ft**, kibocsátott termékmennyiség **200 db**.
- Az összes közvetett költség **18.000.000 Ft**.
- **Határozza meg az egyes termékek önköltségét!**

	Közvetlen önköltség Ft(db)	Volumen (Q) (db)	Termék összes közvetlen költsége (Ft)
1	600	25.000	15.000.000
2	650	20.000	13.000.000
3	700	10.000	7.000.000
4	2000	500	1.000.000

$$\frac{\text{Közvetett költség}}{\text{Közvetlen költség}} + 1 = \frac{18.000.000}{36.000.000} = 1,5$$

1	600x1,5	900
2	650x1,5	975
3	700x1,5	1050
4	2000x1,5	3000

Normatív kalkuláció

- Normatív kalkuláció esetén az érvényben lévő normák és az **általános költségek tervszámai** alapján állapítjuk meg a termékek norma szerinti önköltségeit: **alapkalkulációt** készítve. A következő időszakban teljes kalkuláció helyett csak a terméknorma szerinti önköltségtől való +- eltéréseket figyelik és rögzítik.
- Normatív kalkulációt **elsősorban tömeggyártás** vagy sorozatgyártás esetén célszerű alkalmazni.

Normatív kalkuláció

Előkészítésének műveletei:

- Norma szerinti önköltség megállapítása
- A normaváltozások vezetése
- Az eltérések gyűjtése és elemzése



Normatív kalkuláció

Bevezetésének előfeltételei:

- A vállalkozás rendelkezzeék műszakilag megalapozott közvetlen **anyag és bér normákkal**.
- A vállalkozás rendelkezzeék olyan **normanyilvántartással**, amelyből a normaváltozások és az érvényben lévő normák bármikor megállapíthatók.
- A gyártást előkészítő szervek a **költségeket** a megállapított **normák alapján utalványozzák**.
- A **normától eltérő költségek** utalványozásának és bizonylatolásának rendjét a vállalat előre szabályozza, mégpedig oly módon, hogy a normaeltérések felmerülésének oka, helye és az eltérésért felelős személyek megállapíthatók legyenek.

Önköltségszámítási kötelezettség

- *Előkalkulációt* csak azokra a termékekre és szolgáltatásokra kell készíteni, ahol árvetés készítési kötelezettség van. Természetesen célszerű előkalkulációt készíteni az egyéb termékekre és szolgáltatásokra is.
- *Közbenső kalkuláció* a termelés folyamatában készül, ennek készítése nem kötelező.

Önköltségszámítási kötelezettség

- *Utókalkuláció* készítési kötelezettséget Számviteli törvény az alábbiak szerint szabályozza: a 34. § (1) bekezdésében előírja, hogy a mérlegben "... a saját termelésű készleteket (befejezetlen termelés, félkész és késztermék, állat), a 36. § szerinti előállítási költségen, illetve utókalkuláció vagy norma szerinti közvetlen önköltségen kell értékelni (kimutatni).,,
- A 34. § (1) bekezdése szerinti értékhatárt átlépő vállalkozásoknak viszont az önköltségszámítási szabályzat szerinti utókalkuláció módszerével kell megállapítani a saját előállítású termékek, végzett szolgáltatások közvetlen önköltségét.

A vállalat Önköltségszámítási Szabályzata a következőket tartalmazza:

1. Az önköltségszámítás tárgyát, a kalkulációs egységet
2. A költségtényezők tagolását
3. Kalkulációs módszert
4. A költségelszámolás és költségfelosztás menetét és az általános költségek vetítési alapját
5. A kalkulációs időszakot
6. Utókalkuláció bizonylati rendjét (feldolgozás, tárolás, megőrzés)
7. Adatokért, szolgáltatásért és ellenőrzésért felelős munkaköröket
8. Az utókalkulációt, mint a vállalkozás fontos bizonylatát 5 évig meg kell őrizni.

Az utókalkuláció sémája

- Az élelmiszerek és az élelmiszeripari szolgáltatások közvetlen önköltségének meghatározására a következő kalkulációs sémát alkalmazzák:

Sorszám	Megnevezés	Összeg
1	Közvetlen anyagköltség	
2	Közvetlen bérköltség	
3.	Közvetlen bérek járulékai	
4.	Gyártási különköltség	
5.	Értékesítési különköltség	
6.	Egyéb közvetlen költség	
7.	Közvetlen önköltség (1+2+3+4+5+6)	
8.	Üzemi általános költség	
9.	Szűkített önköltség (7+8)	
10.	A vállalkozás központi irányításának költségei	
11.	Elkülönített költségek	
12.	Teljes önköltség (9+10+11)	

A közvetlen anyagköltségek közé tartozik:

- A felhasznált **nyers-, és alapanyagok** értéke (tényleges beszerzési áron, vagy elszámolóáron, a vállalkozás döntésének megfelelően)
- A közvetlen **járolékos és segédanyagok** értéke (pl. ízesítőszerek, tartósítószer, stb.)
- A felhasznált **technológiai energia értéke** (ha közvetlenül meghatározható a termékre)
- A továbbfelhasznált **saját termelésű félkész-, és késztermékek értéke.**
- A **vásárolt félkész termékek** értéke.
- A közvetlen **csomagolóanyagok** értéke.

Közvetlen bérköltség és járulékai

- **Közvetlen bérköltségek** - a termék előállításán dolgozók munkabére.
- Teljesítménybér, vagy időbér
- Illetve ide tartozik a kiegészítő fizetés (FSZ, FÜ), és a bérpótlék (éjszakai, veszélyességi, stb.)

**Bruttó bér alapján fizetendő járulékok 2020. július 1-től,
2021-ben**

	Járulék megnevezése	Fizetendő adó vagy járulék mértéke a bruttó bér alapján
A munkáltató fizeti munkavállalója után	Szociális hozzájárulási adó (mértéke 15,5% 2020- ban)	15,5 százalék
	Szakképzési hozzájárulás (mértéke 1,5% 2020-ban)	1,5 százalék
Összes munkáltatói kötelezettség a bruttó bér alapján:		17 százalék
Munkavállalótól levonásra kerül	Személyi jövedelemadó (mértéke 15% 2020- ban)	15 százalék
	Társadalombiztosítási járulék	18,5 százalék
Összes levonás a bruttó bérből:		33,5 százalék

Gyártási különköltség

- A termék előállítása során felhasznált speciális készülékeknek, szerszámoknak, mintáknak, különleges gyártóeszközök díja
- Találmányi díjak, a licencdíjak, a kifizetett szakértői díjak, újítási díjak
- Helyszíni szereléssel, beépítéssel, a szolgáltatásnyújtással kapcsolatban felmerült kiszállási és utazási költségek, stb.

Értékesítési különköltség

- Egy-egy **vevő konkrét igénye nyomán** jelentek meg és a termékre közvetlenül ráterhelhetők. Ha pl. valamelyik vevőknek különleges csomagolási igénye van, esetleg egy pótlólagos minőségi ellenőrzést kér stb.
- Ide tartozik még a különleges szállítási, raktározási, reklám, stb. merültek fel.

Egyéb közvetlen költségek

- **Korábban nem említett** költségeket kell elszámolni, amennyiben azok közvetlenül köthetők a termék előállításához.
- Az **Önköltségszámítási Szabályzatban** pontosan meg kell határozni, hogy mely költségek számolhatók el egyéb közvetlen költségként.
- Gépek, berendezések üzemeltetésével kapcsolatos felhasznált segédanyagok (kenőanyag) és fogyóanyagok értéke.
- Gépek, berendezések fenntartási költségei (bérleti díj, amortizáció, minőségi vizsgálatok díja)
- Gépek energiaköltségei (ha meghatározható),
- Gépek értékcsökkenési leírása.
- Minőségi vizsgálatok költségei a készletre vétel előtt, stb.

- **Közvetlen önköltség:** közvetlen költségek összessége. A termelés mennyiségével közel egyenesen arányosan változó költségeket tartalmazza.
- A **közvetlen önköltség kötelezően előírt** kiszámításán túl a vállalkozások ennél részletesebb önköltségszámítást is végezhetnek. Saját célra kimutathatják a szűkített önköltséget és a teljes önköltséget.

Sorszám	Megnevezés	Összeg
1	Közvetlen anyagköltség	
2	Közvetlen bérköltség	
3.	Közvetlen bérek járulékai	
4.	Gyártási különköltség	
5.	Értékesítési különköltség	
6.	Egyéb közvetlen költség	
7.	Közvetlen önköltség (1+2+3+4+5+6)	
8.	Üzemi általános költség	
9.	Szűkített önköltség (7+8)	
10.	A vállalkozás központi irányításának költségei	
11.	Elkülönített költségek	
12.	Teljes önköltség (9+10+11)	

Üzem általános költségei

- Itt mutatható ki minden az üzemben felmerült és közvetlenül el nem számolható költség. Körét és felosztását a vállalkozások határozzák meg.

Összetevői:

- Gépköltség: a termelési folyamatban részt vevő gépek és egyéb termelőberendezések üzemeltetésének és üzembe tartásának összes költsége.
- Egyéb üzemi általános költségek: minden nem gépköltségnek minősített üzemi általános költség (adminisztrációs kts, fűtés, világítás)

Szűkített önköltség

- A termékre (kalkulációs egységre) közvetlenül elszámolt költségek és a termékre felosztott üzemi általános költségek együttes összege.

Sorszám	Megnevezés	Összeg
1	Közvetlen anyagköltség	
2	Közvetlen bérköltség	
3.	Közvetlen bérek járulékai	
4.	Gyártási különköltség	
5.	Értékesítési különköltség	
6.	Egyéb közvetlen költség	
7.	Közvetlen önköltség (1+2+3+4+5+6)	
8.	Üzemi általános költség	
9.	Szűkített önköltség (7+8)	
10.	A vállalkozás központi irányításának költségei	
11.	Elkülönített költségek	
12.	Teljes önköltség (9+10+11)	

A vállalkozás központi irányításának költségei

- Ide tartozik a vállalkozás központi igazgatási és fenntartási költségei.
- Pl: ügyviteli általános költségek, személyszállító járművek amortizációja és üzemeltetési kts., műszaki-gazdasági irányítás bérköltségei, reprezentációs kts.

Elkülönített költségek

- Ebben a költségben a vállalat által meghatározott (számviteli tv figyelembe véve) költségek mutathatók ki. (kutatás, fejlesztés)

Teljes önköltség

- A közvetlen és az általános költségek együttes összegének termékegységre jutó része.
- Gyakorlatban a vállalatok a kötelező érvénnyel a közvetlen önköltségig kalkulálnak.

Sorszám	Megnevezés	Összeg
1	Közvetlen anyagköltség	
2	Közvetlen bérköltség	
3.	Közvetlen bérek járulékai	
4.	Gyártási különköltség	
5.	Értékesítési különköltség	
6.	Egyéb közvetlen költség	
7.	Közvetlen önköltség (1+2+3+4+5+6)	
8.	Üzemi általános költség	
9.	Szűkített önköltség (7+8)	
10.	A vállalkozás központi irányításának költségei	
11.	Elkülönített költségek	
12.	Teljes önköltség (9+10+11)	

Beruházás gazdaságossági számítások

Beruházási döntés

- Alternatívák felállítása
- Alternatívák és lehetőségek összevetése
- Választható alternatívák értékelése
 - Várható hozam a kockázatok figyelembe vételével.
 - Lehetőségek: Hasonló kockázatú beruházások mérlegelése
 - Kockázat becslése, és kockázati faktor bevezetése
 - Összetett kockázatelemzési módszerek, szimulációk

A beruházások gazdaságosságát vizsgáló módszerek

- Statikus gazdaságossági vizsgálatok
- Dinamikus gazdaságossági vizsgálatok

A statikus vizsgálat

- A statikus gazdaságossági vizsgálatokban a döntéshozó nem veszi számításba az idő múlását (nem gyakorol időpreferenciát).
- Lényegüket tekintve gazdasági összehasonlítások és rentabilitási számítások. Az elemzés során az azonos célú beruházási lehetőségek közül:
 - költségeit
 - nyereségét
 - eredményességét veszi számításba.

Statikus beruházás- gazdaságossági mutatók

- Megtérülési idő
- Megtérülési ráta
- Forgási mutató

Megtérülési idő

- A megtérülési idő arról informálja a döntéshozót, hogy mennyi idő alatt várható egy beruházás megtérülése, tehát a befektetett összeg visszaszerzése a nyereségből.
- **Beruházás értéke/Éves átlagos nyereség**
- Több beruházási változat rangsorolása esetén az a beruházás a kedvezőbb, amelynek megtérülési ideje rövidebb.

Jövedelmezőségi/megtérülési ráta

- A jövedelmezőségi ráta azt mutatja meg, hogy mennyit tesz egységnyi befektetéssel mekkora hasznot lehet megvalósítani.
- Éves átlagos nyereség/Beruházás értéke
- Rangsorolás esetén azt a beruházást kell választani, amelynek a jövedelmezőségi (megtérülési) rátája a nagyobb.
- A jövedelmezőségi ráta a megtérülési idő reciproka.

Forgási mutató

- A forgási mutató arról informálja a döntéshozót, hogy élettartama, működése alatt a beruházás a bekerülési értékének hányszorosát termeli meg.
- **Összes nyereség/Beruházás értéke**
- A rangsorolási döntéseknél azt a beruházást kell előbbre rangsorolni, amelynek a forgási mutatója nagyobb.

Feladat

- Egy beruházás:
 - Értéke 1,6 millió forint.
 - Éves átlagos nyeresége 800.000 Ft
 - Élettartama 3 év
- Számítsa ki a beruházás statikus mutatóit

Megoldás

- Megtérülési idő
 - Beruházás értéke/Éves átlagos nyereség
 - $1.600.000 \text{ Ft} / 800.000 \text{ Ft} = 2 \text{ év}$
- Megtérülési ráta
 - Éves átlagos nyereség/Beruházás értéke
 - $800.000 \text{ Ft} / 1.600.000 \text{ Ft} = 0,5 \text{ (50\%)}$
- Forgási mutató
 - Összes nyereség/Beruházás értéke
 - $3 * 800.000 \text{ Ft} / 1.600.000 \text{ Ft} = 2.400.000 \text{ Ft} / 1.600.000 \text{ Ft} = 1,5$

Beruházások rangsorolása

- Megtérülési idő szerint – az a jobb beruházás, amelynek a megtérülési ideje rövidebb
- Megtérülési ráta szerint – az a jobb beruházás, amelynek magasabb a rátája
- Forgási mutató – az a jobb beruházás, amelynek nagyobb a forgási mutatója

A beruházások gazdaságosságát vizsgáló módszerek II.

- Dinamikus
gazdaságossági
vizsgálatok**



A pénz időértéke

Mai pénzünk jövőbeli értéke 1.

- Kamatszámítás
- Egyszerű kamatszámítás:
- Befektetett összeg: 1000 Ft
- Kamatláb : 10%
- Futamidő: 3 év
- Jövőérték = Tőke + (tőke * kamatláb * évek száma)
- $FV = C + (C * i * n)$
- $FV = 1000 + (1000 * 0,1 * 3) = 1300$
- C: tőke
- i, r, k: kamatláb
- n, t: évek száma

A pénz időértéke

Mai pénzünk jövőbeli értéke 2.

- Kamatszámítás
- Kamatos kamatszámítás:
- Befektetett összeg: 1000 Ft
- Kamatláb : 10%
- Futamidő: 3 év
- Jövőérték = Tőke * (tőke * kamatláb * évek száma)
- $FV = C \cdot (1+r)^n$
- $FV = 1000 \cdot (1+0,1)^3 = 1331$
- C: tőke
- i, r, k: kamatláb
- n, t: évek száma

Jövőben kapott pénz mai értéke

Fogalmak, jelölések

- FV : Future value = jövőérték
- PV : Present value = jelenérték
- NPV : Net Present Value
- i, r, k : pénzpiaci kamatláb [%]
- t, n : futamidő, beruházás esetében is [év]
- c_0, C : Capital = befektetett eszköz, tőke
- c, C : Cash, pénzáram, bevétel

Jövőben kapott pénz mai értéke – Present Value

- $PV = C_n * \frac{1}{(1+r)^n}$
- $PV = \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$

Jövőben kapott pénz mai értéke – Net Present Value

- $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$
- $NPV = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$

Nettó jelenérték (NPV)

Vállalkozásunk 1 MFt beruházás mellett a következő éves eredményeket hozza:

1. év: 0,1 MFt
2. év: 0,5 MFt
3. év: 0,6 MFt

Megéri-e beruházni
10%-os kamatláb mellett?



Évek	Beruházás összege M Ft	Eredmény	Diszkontráta	PV M Ft
0	1			
1		0,1	0,090909	0,090909
2		0,5		0,413223
3		0,6		0,450789
		1,2		<u>0,954921</u>

Megéri?

- 1 MFt beruházással szemben 0,955 MFt nettó pénzáram
- **Nettó jelenérték fogalma:** a diszkontált pénzáramok és a beruházás összegének különbsége

- $NPV > 0$



- $NPV < 0$



- $NPV = 0$



Év	A beruházás	B beruházás	C beruházás
0	-10.000	-5.000	-6.000
1	0	-5.000	-2.000
2	1.000	1.000	- 2.000
3	4.000	4.000	5.000
4	5.000	5.000	5.000
5	6.000	6.000	6.000
6	5.000	5.000	5.000
7	2.000	2.000	2.000
8	1.000	1.000	1.000

A BERUHÁZÁS

Év	Diszkont tényező (8%)	Pénzfolyam	Jelenérték
0		-10.000	-10.000
1	0,926	0	0
2	0,857	1.000	+ 857
3	0,794	4.000	+3.176
4	0,735	5.000	+3.675
5	0,681	6.000	+4.086
6	0,630	5.000	+3.150
7	0,583	2.000	+1.166
8	0,540	1.000	+ 540

B BERUHÁZÁS

Év	Diszkont tényező (8%)	Pénzfolyam	Jelenérték
0		-5.000	-5.000
1	0,926	-.5000	-4.630
2	0,857	1.000	+857
3	0,794	4.000	+3.176
4	0,735	5.000	+3.675
5	0,681	6.000	+4.086
6	0,630	5.000	+3.150
7	0,583	2.000	+1.166
8	0,540	1.000	+540

C BERUHÁZÁS

Év	Diszkont tényező	Pénzfolyam	Jelenérték
0		-6.000	-6.000
1	0,926	-2.000	-1.852
2	0,857	- 2.000	-1.714
3	0,794	5.000	+3.970
4	0,735	5.000	+3.675
5	0,681	6.000	+4.086
6	0,630	5.000	+3.150
7	0,583	2.000	+1.166
8	0,540	1.000	+540

- Az egyes beruházások jelenértéke:
 - A 16.650
 - B 16.650
 - C 16.587
- Az egyes beruházások nettó jelenértéke
 - A 6.650
 - B 7.020
 - C 7.021

Ha az $NPV=0$

- A vállalkozás teljesítménye éppen megegyezik a pénzpiaci kamatlábbal
- Vagyis a beruházás megtérülése megegyezik a pénzpiaci kamatlábbal
- Beruházás belső megtérülési rátája:

Internal Rate of Return (IRR)

Belső megtérülési ráta

- IRR – Internal Rate of Return
- Kifejezi a beruházás jövedelmezőségét %-os formában
- Ezáltal összehasonlítható a pénzpiaci kamatlábbal

Belső megtérülési ráta

- $0 = NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t} - C_0$
- $0 = NPV = -C_0 + \frac{C_1}{(1+IRR)^1} + \frac{C_2}{(1+IRR)^2} \dots + \frac{C_n}{(1+IRR)^n}$

Belső megtérülési mutató

- A belső megtérülési ráta (IRR) az a kamat (időpreferencia) amelynél a beruházás nettó jelenértéke nulla.
- Egy beruházást akkor érdemes megvalósítani, ha a belső kamatláb meghaladja a betéti kamatláb nagyságát, illetve ha a beruházást teljesen idegen tőkéből finanszíroznak ha a belső megtérülési ráta meghaladja a kölcsön kamatlábát.
- A minimálisan megkövetelt szint ezért a betéti és a hitelkamatláb közötti sávban van.
- Iterációval számítható ki.
- Excel képlet

Üzleti terv



KKV-k közös jellemzői

- Tőkehiányos vállalkozások likviditási gondokkal
- Sokszor a szakképzett menedzsment és pénzügyi szakemberek hiánya
- A források korlátozott mértéke miatt alapvetően rövid távú gondolkodás jellemző a KKV-kra, hosszú távú, stratégiai terveket jellemzően nem készíteneek.
- Krónikus információhiány a kedvező üzleti lehetőségekről, a támogatási forrásokról
- Gyakran érzelmi döntések, illetve megérzések, semmint megalapozott üzleti kalkulációk
- Összegezve: a kisebb vállalkozások az üzleti tervezés során általában kisebb információbázison alapuló, kevésbé szakmai döntéseket hoznak, mint a nagyvállalatok.



Miért kell az üzleti terv?

- A hazai KKV-k meghatározó része nem folytat semmilyen érdemi tervezési tevékenységet,
- Az „üzleti tervnek nevezhető alapidokumentumok” gyakorlatilag hiányoznak a cégek életéből,
- Ha mégis elkészítik, akkor azt külső kényszer hatására teszik (hitelkérelem, pályázat).

Az üzleti terv

Az üzleti tervvel dolgozó vállalkozások árbevétel növekedése 63%-al, profitnövekedése 58%-al magasabb.

Másképpen megfogalmazva: az üzleti kudarc egyik elsődleges oka az üzleti tervezés hiánya.

(Forrás:HVG)

Az üzleti terv lényege

- Az üzleti terv azt írja le, hogy hova akar a vállalkozás eljutni és hogyan akarja megtenni az utat.
- A terv a cég múltbeli tevékenységét és eredményeit a jelen felől értékeli, a gyenge és az erős pontok meghatározása és egy reális, megvalósítható program kijelölése céljából.
- Átfogó képet ad a vállalkozás működéséről célokról, a célok elérését segítő tevékenységekről.
- A vállalkozás „önarcképe” és „ars poeticá”-ja

Mi az üzleti terv?

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, amelyben ismertetjük

- meglévő, vagy leendő vállalkozásunkat,
- annak jövőre vonatkozó céljait,
- azt, hogy ezeket a célokat hogyan szeretnénk elérni,
- kinek szeretnénk termékünket/ szolgáltatásunkat eladni és
- ehhez milyen eszközökre,
- milyen reklámra és
- mennyi pénzre van szükségünk.

Másfelől

- Megfelelő információk és elemzések birtokában meghatározza az **üzleti tevékenység célját**
- Alkalmas, hogy üzletfeleinknek **meggyőző képet mutasson vállalkozásunkról**
- Megmutatja vállalkozásunk **hiányosságait, gyengeségeit**, ugyanakkor **erősségeit és lehetőségeit** is
- Lehetővé teszi az érintett **személyek bevonását** az üzleti tevékenységbe.
- Tartalmazza 2-5 évre előirányzott terveinket.

Az üzleti terv fajtái (1)

- **Rövid megvalósíthatósági tanulmány** :
elsősorban a befektetők érdeklődésének felkeltésére használható. Fő célja annak bemutatása, hogy a vállalkozás üzleti elképzelései megvalósításra érdemesek és ehhez milyen, mekkora külső pénzeszközöket kell bevonni. (Hemingway - Bálint 2004)

Az üzleti terv fajtái (2)

- **Operatív munkaterv:** főszabályként a vállalatot bemutató rész elhanyagolható, a teendők részletezését illetően viszont jól kidolgozott, mivel a vállalaton belüli felhasználásra készül.
- Külalakja lényegtelen, stílusa fesztelenebb.

Az üzleti terv fajtái (3)

- **Teljes üzleti (bemutató jellegű) terv:** a vállalkozás elképzeléseinek minél szélesebb körű bemutatását célozza, általában külső felhasználók részére készül, megjelenésében is megnyerő, szakmailag megalapozott, szemléltető táblázatokat, ábrákat tartalmaz.

Kinek készül az üzleti terv?

Belső célcsoportok:

- Tulajdonosok,
- Menedzsment,
- Munkavállalók

Külső célcsoportok:

- Hitelezők,
- Partnerek,
- Befektetők,
- Tanácsadók,
- Szállítók,
- Disztribútorok,
- Potencionális partnerek,
- Céget felvásárlók
- Pályázat része

Hangsúly: a célnak megfelelően

- Banknak (*stabilitás*)
- Pályázathoz (*gyakran kötelező melléklet*)
- Tulajdonos(ok), partnerek számára tájékoztatásként (*realitás*)
- Potenciális befektetőknek (*jövedelmezőség*)

Ezek az üzleti tervek mindig az adott célnak megfelelően torzítják a valóságot.

Elvárások az üzleti tervvel szemben

- Megfeleljen a kiválasztott célnak
- Jól átgondolt
- Egyértelmű, világos megfogalmazású
- Tárgyilagos
- Lehetőleg optimista lelkesedést tükrözzön
- Laikusok számára is érthető
- Egységes stílusú, szerkezetű
- Vizuálisan is megnyerő legyen
- Legyen szakszerű és egyben közérthető.
- Derüljön ki belőle az ügy iránti elkötelezettség.

Milyen a jó üzleti terv?

- Megfelel annak a célnak, amelyik miatt elkészült.
- Akinek készül, könnyen, és gyorsan megtalálhassa benne a számára lényeges információkat.
- Cégünk „önéletrajza” is, ezért fontos, hogy jó benyomást tegyen arra, aki elolvassa.

Ki írja az üzleti tervet?

Befolyásoló tényezők:

- Vállalkozás mérete
- Egy, vagy több fő
- Erre szakosodott vállalkozás
- Anyagi lehetőségek
- Felkészültség
- Cél

Kérdések az üzleti terv készítése előtt

- Mi a céloom, mit és hogyan akarok elérni? Mit akarok termelni, értékesíteni vagy szolgáltatni?
- Kinek a részére készülnek a termékeim, kik a szolgáltatásom célcsoportjai? Mely földrajzi területen kívánok működni?
- Miért fogják az emberek megvenni a termékeimet vagy szolgáltatásaimat? Miért ezt válasszák és miért ne a konkurencia hasonló termékét?
- Ki a konkurencia? A termékeimet vagy szolgáltatásaimat a leghatékonyabban és a legjobb áron állítom-e elő?
- Melyek a távlati üzleti céljaim? Milyen pénzeszközökkel tudom elérni? Mekkora profit és mekkora növekedési lehetőség előtt állok?

Szerkezeti felépítés

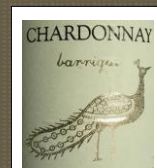
1. Címlap
2. Tartalomjegyzék
3. Vezetői összefoglaló
4. A vállalkozás részletes bemutatása és jövőképe
5. Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása
6. Működési terv
7. Ágazati elemzés
8. Marketing terv
9. Kockázatelemzés
10. Pénzügyi terv
11. Mellékletek

ÜZLETI TERV

A Chardonnay szőlőültetvény területének bővítése a Neszmélyi történelmi borvidéken

Szemelé Pincészet. Neszmély, Borostyán utca 1. szemele@info.hu +36305550505

Készítette: Dr. Luda Szilvia, 2016. december



- Cél meghatározása → **Stratégia** → **SWOT analízis**.
- Piaci környezet, ágazat meghatározása
- A **célcsoport meghatározása**, akik számára értékesíteni akarjuk a termékeinket, vagy akik igénybe vehetik szolgáltatásunkat.
- **Marketing terv** annak meghatározására, mennyit hajlandó fizetni a behatárolt célcsoport.
- Alapítás, esetleges szervezeti átalakulás személyi feltételeinek meghatározása → **HR terv**.
- **Pénzügyi terv** → A finanszírozás megtervezéséhez

SWOT analízis

SWOT	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (Szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (Strengths) Azok a tényezők, amelyekben versenyelőnye van legfontosabb versenytársaival szemben Pl. szakember gárda, költséghatékonyság, tapasztalat	GYENGESÉGEK (Weakness) Olyan belső tényezők, amelyekben versenyhátrány van Pl. gyenge innováció, erőforrás hiány, alacsony profit
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (Környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (Opportunities) A fejlődést elősegítő, kiaknázandó külső tényezők Pl. piaci kereslet növekedése, technológiai újítások, javuló gazdasági helyzet	VESZÉLYEK (Threats) Tevékenységet veszélyeztető külső tényezők Pl. Új versenytárs, helyettesítő termék megjelenése, változó jogszabály

Stratégiai elemzés, a külső környezet és a vállalkozás belső környezetének vizsgálata –SWOT analízis

S (strengths): erősségek,
melyekre a fejlesztés alapozható

- A környéken van két egyetem és két nagy irodaház,
- Lakóházak a közelben, sok fiatal
- Jó megközelíthetőség

O (opportunities): lehetőségek,
kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést

- Az egyik irodaházban van kiadó terület
- Kezdő vállalkozók számára kiírt pályázat, amiből a gépeket lehet beszerezni

W (weaknesses): gyengeségek,
fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt

- Rendelkezésre álló pénz korlátozottsága
- Kávé világpiaci árának nagy ingadozása

T (threats): veszélyek, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét

- Van a közelben cukrászda és néhány étterem, kifőzde
- Több a diák mint az üzletember

Segédlet üzleti terv készítéséhez

1. Címlap

- Főként külső forrásszerzésnél lényeges, segíti az üzleti terv kezelését, nyilvántartását, elbírálását (Bank esetén)
- A fedőlap legyen ízléses megjelenésű, de ne legyen hivalkodó.
- Tartalmazza az üzleti terv feliratot.
- Tartalmazza a cégnevet és a cég logóját is. „névjegy”
- Fontosabb adatok:
 - A vállalkozás neve, jogi formája
 - A vállalkozás székhelye, elérhetőségei
 - Vállalkozás alapításának éve
 - Vállalkozás működési köre, profilja, főtevékenység TEÁOR száma
 - A vezető(k), képviselő(k) neve, elérhetősége
 - Bankszámla-információk
 - A vállalkozás azonosító (adószám, cégjegyzékszám, KSH-azonosító stb.)
 - Megjelölhető, milyen célból készült a terv
 - A terv bizalmas kezelésére vonatkozó igény

2. Tartalomjegyzék

- Áttekinthető tagolás max. 2 alfejezetig
- Maximum 1 oldal

MINTA

- 1. Vezetői összefoglaló
- 1.1.A vállalkozás rövid bemutatása
- 1.2.A projekt lényege
- 1.3. A projekt általános bemutatása
- 1.4.Marketing
 - kommunikációs stratégia
- A vállalkozás általános bemutatása
- 2.1.Tulajdonosi kör, a vállalkozás alapadatai
- 2.2.A vállalkozás rövid története és a cég filozófiája
- 3.Általános makrogazdasági áttekintés, trendek
- 3.1.Általános makrogazdasági áttekintés
- 3.2.Nemzetközi kilátások és a külső kereslet alakulása
- 3.3.Egyensúly és növekedési kilátások
- 3.4.Magyarország Megújuló Energia Hasznosítási Terve (NCST)
- 4.Vezetőség, HR filozófia és szervezeti struktúra
- 4.1.Vezetőség, tisztségviselők
- 4.2.HR filozófia
- 4.3.Szervezeti struktúra
- 5.Részletes pénzügyi terv (táblázatok)
- 6.Mellékletek (önéletrajzok, fontosabb események, fotók, műszaki leírások, előszerződés, stb.)

3. Vezetői összefoglaló (1)

- Az üzleti terv megírása után kell ezt a részt megírni!
- Az üzleti terv legfontosabb része
- Röviden (1-3-6 oldal) ismerteti a vállalkozást, annak céljait
- Miért érdemes befektetni – *ha befektetőnek írjuk*
- A vállalkozás rövid bemutatása, története.
- Cég hitvallása, filozófiája.
- Termékek, szolgáltatások rövid bemutatása.

Vezetői összefoglaló (2)

- A vállalkozás piacon elfoglalt helye, versenytársak, piaci helyzetelemzés. Célpiacon. Marketing stratégia.
- A vállalkozás pénzügyi helyzete.
- A projekt lényege
- Források, költségek, kockázatok
- Elvárt eredményesség

4. A vállalkozás részletes bemutatása és jövőképe

4.1. A vállalat működési területe (mivel foglalkozik?)

- A vállalat mérete
- A vállalkozás küldetését (miért jött létre?),
- A vállalat jövőképét (a növekedés kilátásai),
- az üzleti célokat,
- a vállalkozás rövid történetét,
- a vállalkozás kulcselemeit,
- a vállalkozás telephelyét, elhelyezkedését, infrastruktúráját.
- A vállalat céljai?
 - a piacon,
 - pénzügyileg,
 - a termékkel
- A vállalat kulcsértékei
- A vállalat lehetőségei
 - piac,
 - vevők,
 - erősségek

4.1.A termékek és szolgáltatások leírása

- A vállalkozás összes termékének és szolgáltatásának az üzleti szempontból lényeges tulajdonságai
- Miért és hogyan lesznek a termékek és a szolgáltatások versenyképesek
- Ha van, a mellékletben legyen kép vagy prospektus a termékről, szolgáltatásról
- A termékek előállításához/ szolgáltatás nyújtásához használt eszközök, berendezések, technológia leírása
- Van-e szabadalmaztatott termék/technológiája a vállalkozásnak
- Van-e minőségbiztosítási rendszere.
- Fejlesztési stratégia/környezetvédelem/fenntarthatóság
- Milyen az árstruktúra?
- Milyen szolgáltatások vannak? (szerviz, garancia)
- Hogyan teljesítik a szolgáltatásokat?
- Meg lehet említeni a vállalkozás és a cél szempontjából fontos dolgozók szakmai tudását, tapasztalatát.

5. Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása

5.1.A vállalkozás részletes bemutatása

- tulajdonosi szerkezet bemutatása
- a vállalkozás pontos neve
- működési forma: önálló cég, franchise, leányvállalat, egyéb
- tulajdonosok (név, cím), tulajdoni hányad
- törvényes képviselők (név, cím)
- a vállalkozás székhelye, telephelyei
- a vállalkozás mikor lett bejegyezve
- a vállalkozás fő tevékenysége
- a vállalkozás melléktevékenységei
- elérhetőségi adatok (telefon, fax, internetcím, e-mail cím, postacím)
- a vállalkozás könyvvizetését végző cég neve
- a vállalkozás jogi képviseletét ellátó cég neve
- egyéb, a vállalkozás működése szempontjából fontos tanácsadó cégek neve

5. Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása

- A vállalkozás szervezésének módját, felépítését, ha van, itt lehet egy szervezeti ábrát is beilleszteni,
- a vállalkozás jogi formája (egyéni vállalkozás, bt., kkt., kft., rt.),
- Alapítók
- Tulajdonosi szerkezet
- Befektetők
- Vezetőség, menedzsment
- Esetleg tanácsadó testület
- Külső/belső szakértők:jogi képviselő, könyvvizetés, pénzügyi tanácsadó
- A szükséges és speciális licencek, engedélyek leírása, amelyek segítségével a vállalkozása működhet,
- A vállalkozás kulcsembereinek (vezetők, specialisták) bemutatása.

6. Működési terv

- Hol, hogyan fogja előállítani termékeit és szolgáltatásait (székhely, telephely és technológiai leírása a termék/szolgáltatás milyen vonzerővel bír, illetve, hogy milyen tulajdonságával tűnik ki a piacon.
- Termelő vállalat esetében a termelési folyamatot, technológiát, fontosabb termelő berendezéseket, felhasznált know-how-t, beszállítói tevékenységeket, logisztikát érdemes bemutatni.
- Kereskedelmi cégnél a termékpalettát, az értékesítési módokat, csatornákat, értékesítési folyamatot kell részletezni.
- Szolgáltató cégnél a szolgáltatás folyamatát, a szolgáltatási ágakat kell megjeleníteni.
- Mindhárom esetben érdemes megemlíteni a fontosabb beszállítókat és üzleti partnereket.
- Főbb dátumok, megvalósítás időbeli ütemezése

6.1. Fejlesztési elemzés

- a termékek / szolgáltatások fejlesztése milyen stádiumban van
- mikorra várható a fejlesztés befejezése
- a befejezésig milyen akadályokat kell leküzdenie a vállalkozásnak
- milyen feladatok várnak még elvégzésre
- kik vesznek részt a vállalkozáson kívül a fejlesztésben (alvállalkozó, partnercég)
- a szabadalmaztatás megoldása, a szabadalmi jogok levédése

6.2. Gyártási terv

- a vállalkozás fő beszállítói
- a beszállítók osztályozása (ár, szállítási feltételek, megbízhatóság)
- milyen gyártási eljárásokat alkalmaz a vállalkozás
- a gyártási / előállítási folyamat rövid bemutatása
- a gyártási folyamathoz kapcsolódó költségek felsorolása
- mik a kutatási és fejlesztési folyamatokhoz kötődő költségek és határidők
- milyen eszközigénnyel jár együtt a termékek / szolgáltatások előállítása
- milyen helyigénnyel jár együtt a termékek / szolgáltatások előállítása (raktár, gyárüzem)
- alvállalkozók részt vesznek-e a gyártási folyamatban
- milyen szervízhálózatot működtet a cég
- jár-e terméktámogatás a termékekhez / szolgáltatásokhoz
- Milyen munkaerő szükséges?
- Kik a beszállítók?

6.3. Személyzeti politika és stratégia (HR)

- az alkalmazottak felvételének az ütemezése
- milyen módszert használ a vállalkozás az alkalmazottak kiválasztásánál
- igénybe vesz-e vállalkozás külső céget az alkalmazottak kiválasztásában
- milyen javadalmazási rendszert alkalmaz a vállalkozás
- képzés/átképzés lehetősége
- projekthez kapcsolódó szakember-ellátottság vizsgálata

7. Ágazati elemzés

A tevékenységi körünkbe tartozó ágazat felmérése, elemzése:

- nemzeti és nemzetközi trendek és piaci kilátások
- politikai környezet, jogszabályi keretek változása
- gazdasági változások (makrogazdasági mutatók, kamatlábak, adók, lakossági fogyasztások és megtakarítások)
- környezeti változók (időjárás, nyersanyagok, környezetszennyezés, környezetvédelem)
- az iparágban tapasztalható trendek, azok hatása a vállalkozás tevékenységére, eredményességére
- milyen növekedés várható;
- a már működő vállalkozás esetében milyen forgalmat bonyolított le az előző üzleti évben.
- Kik a meghatározó konkurens cégek?
- Hány új cég indult, illetve szűnt meg ezen a területen az elmúlt 2-3 évben?
- Ennek ismeretében kell elhelyezni a saját termékeinket, konkretizálni elképzeléseket.
- Milyen versenyelőnyökkel rendelkezik a vállalkozás? Külföldre is vagy csak belföldre szeretnénk értékesíteni? Melyek az esetleges helyettesítő termékek?
- Versenytársakról való informálódás → benchmarking
- Esetleges piaci rés
- Lehetőség együttműködő partnerek
- Szakmai kamara lehetséges segítsége
- Kapcsolati tőke
- technológiai változások, újítások
- új vállalkozás esetén mennyire nehéz belépni a piacra, a már jelenlévő szereplők mennyire akadályozhatják a belépésünket, milyen magas költségekkel járhat ez

8. Marketing és értékesítési terv

A piac meghatározása

- a vállalkozás iparágának leírása és kilátásai,
- a leendő és/vagy meglévő piac kulcsszükségleteinek definiálása,
- a célpiacon meghatározása.
- a leendő potenciális vásárlók általános leírása,
- a vállalkozás meglévő és megcélzott piaci részesedés.
- A vállalat vásárlói
 - emberek,
 - vállalkozások,
 - elhelyezkedésük,
 - méretük,
 - igényük
- Milyen iparágban vannak a vásárlók?
 - piacméret,
 - lehetőségek,
 - trendek

8. Marketing és értékesítési terv

- A termék/szolgáltatás árképzése
- A várható forgalmi adatok a tervezett célcsoport jellemzői alapján (kor, piac mérete stb.);
- mekkora árbevételre kívánunk elérni a tervezett időtartam alatt
- A tervezett promóciók, reklámtevékenység
- A marketing hatékonyságának ellenőrzési módja
- Lehetőleg előzetes piackutatás alapján, adatokkal alátámasztva.
- Kereslet várható mértéke, annak változása a termék életciklusa során
- Értékesítési stratégia leírása, árképzés, promóciós alapelvek, 4P bemutatása.
- Értékesítési csatornák bemutatása
- Weblap
- Felmérés a vevőkről →mire van szüksége a célpiacnak.
- Egyediség, megkülönböztethetőség
- A vállalkozás piacának bemutatása - a vásárlók, az igényeik, a piaci kereslet a vállalkozás termékeire, szolgáltatásaira,
- A marketing mix alkalmazott elemei

8. Marketing és értékesítési terv

Disztribúció:

- a vállalkozás területi elhelyezkedés
- marketing szempontból milyen előnyökkel bír a választott helyszín
- disztribúciós szempontból milyen előnyökkel bír a választott helyszín
- milyen költségvonzatai vannak a jelenlegi értékesítési módnak
- a vállalkozás telephelyén kívül milyen módokon történik még az értékesítés

A működtetés bemutatása

Ki kell térni a megvalósítás utáni szakaszra, a működtetésre is.

- **Jövedelmezőség,**
- **Nyereségesség,**
- **Fenntarthatóság,**
- **Hasznosság,**
- **Eredmények,**
- **Monitoring mutatók.**

A közvetlen, közvetett eredmények

Például:

- Technológiai fejlődés elérése
- Hatékonyság növelése
- Versenyképesség javulása
- Új technológia bevezetése
- A termékpaletta bővülése
- Rendezvény lebonyolítása
- Épület átadása
- Új szolgáltatás nyújtása



A piaci szegmensünk jellemzése

- *demográfiai jellemzők* (pl.: életkor, jövedelem, nem, családi állapot, foglalkozás, lakóhely, vásárlásra fordított összeg, vásárlások gyakorisága, stb.),
- a célcsoport *pszichológiai jellemzői* (pl.: életmód, igények, vásárlási döntést befolyásoló tényezők, stb.)
- a *célpiacra vonatkozó globális információk* (pl.: mekkora a mérete; növekvő, csökkenő vagy stagnáló; mekkora a másodlagos célpiac; stb.)

9. Kockázatelemzés

Célja: felkészülés a tervezhető/ismert veszélyekre,

A kockázatok származhatnak:

- A piaci környezetből és a cégből → SWOT analízis
- Meglévő, vagy új technológia kockázata → szakértők bevonása
- Egyéb váratlan események → SWOT veszélyek (nem várt gazdasági események, szabályozók, stb.)

10. Pénzügyi terv

- **Kezdő vállalkozás esetén:** becsült induló költségek, nyitó és zárómérleg valamint eredménykimutatás egy-öt évre, készpénzforgalmi előrejelzés havi bontásban egy-három évre,
- **meglévő vállalkozás esetén:** az elmúlt három év mérleg és eredménykimutatása, kölcsön(ök) bemutatása, személyjellegű költségek bemutatása, adófizetési kötelezettségek, nyitó és zárómérleg valamint eredménykimutatás egy-öt évre, készpénzforgalmi előrejelzés havi bontásban egy-három évre,
- pénzügyi mutatók
- **Értékesítési terv**
- Várható költségek
- Nyereségelvárások a jelenlegi és az elkövetkezendő években
- Milyen fizetési módot használ (fizetésnél, vevők felé)?
- Milyen a likviditás?
- Milyen adatokból tervez?
 - Előző évek alapján statisztika,
 - Piaci előrejelzések,
 - Kérdőíves felmérés

10. Pénzügyi terv (folyt.)

A pénzügyi tervben az alábbi 5 fő témát mindenképpen javasolt bemutatni:

- Piaci árkalkuláció a termékekre illetve a szolgáltatásokra
- Mérleg- és eredményterv
- Cash-flow (készpénzforgalmi) terv
- Fedezeti pont elemzés (azt mutatja meg, hogy mekkora forgalom esetén fordul át nyereségesbe a vállalkozásunk).
- Rendelkezésre álló és szükséges pénzforrások, finanszírozási igény

Költségvetés összeállítása

- Költségek/költségszerkezet ismerete
- Várható árbevétel
- Források

Bevételi terv összeállítása:

- A különböző termékek, szolgáltatások értékesítéséből származó bevétel
- Más forrásból származó várható bevételek (bérbeadás, stb.)

Költségvetés összeállítása

Kiadások számbavétele:

- Alapanyagköltség, ami szükséges a termék előállításához
- Iroda , üzem bérleti díja
- Logisztika költsége
- Energia költség/ közüzemi díjak (víz, villany, gáz)
- Kommunikáció költsége (telefon, fax, internet)
- Irodaszer költség
- Szállítási költség
- Marketing költség (pl.: promóció, piackutatás)
- Értékesítés költségei (bemutatóterem, ügyfélszolgálat, utazás, kiszállítás)
- Munkabér és járulékai
- Képzési költségek, stb.

A szokásos üzleti (operatív) tevékenység hatása a cash flow alakulására

- Bevételi oldalon megjelenik az összes olyan pénzáramlás, amely az üzleti tevékenységből – termék, illetve áruértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból – származik, valamint azok a bevételek, amelyek a normál üzletmenettel összefüggnek. Ezen az oldalon jelennek meg azok az árbevételek is, melyek nem a termék értékesítésével, hanem más pénzügyi jellegű bevételeként jelennek meg, például: kötbér, késedelmi kamat, osztalék, kamatbevétel.
- A kiadási oldal leglényegesebb tételei az üzemi tevékenységgel szorosan összefüggő kiadások, mint például a szállítóknak, illetve munkavállalóknak kifizetett pénzösszegek. Itt jelennek meg a cég által kifizetett kamatok, illetékek, adók is.

A befektetési (beruházási) tevékenység hatása a cash flow alakulására

- Bevételi oldalon a leglényegesebb tételek a befektetési céllal vásárolt részesedések, értékpapírok eladásából származó pénzüsszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak értékesítésével kapcsolatos bevételek. Itt jelenik meg a vállalkozás pénzügyi befektetése utáni osztalék is.
- A kiadási oldalt a befektetési célú részvény- és értékpapír-vásárlásra fordított pénzüsszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak beszerzésével összefüggő pénzükiáramlások alkotják.

A pénzügyi műveletek (finanszírozási tevékenység) hatása a cash flow alakulására

- A tevékenységnek ez a része döntően a tulajdonosi források megszerzését, illetve esetleges visszafizetését (a saját tőkét érintő pénzmozgások), továbbá a hitel-, kölcsönfelvétellel és törlesztéssel kapcsolatos pénzmozgásokat foglalja magában.

Az operatív cash flow meghatározásának módszerei

- Direkt módszer – az eladásokból származó pénzbeáramlásból levonjuk mindazon üzleti ráfordításokat (és csak azokat), amelyek a pénzállományt csökkentik.
- Indirekt módszer – ez az előző módszernél elterjedtebb a hatályos számviteli szabályozás által is megkívánt, általánosan alkalmazott módszer. Lényege, hogy a kiindulási alapja valamely számviteli eredmény-kategóriát tekintjük, amit korrigálsz azokkal a tételekkel, amelyek az eredmény nagyságát befolyásolják, de nem járnak pénzmozgással.

A cash flow-kimutatás hasznosítása

- A cash flow kimutatás többféle célt szolgálhat.
- Egyrészt hasznosítani tudják a vállalkozás vezetői, hiszen ez alapján a vezetés számszerűsítve látja korábbi döntéseinek pénzügyi hatását. A cash flow megmutatja azt, hogy a vállalkozás bevételei fedezetet nyújtanak-e a tőkeigényre vagy más pénzügyi forrásra van szüksége.
- Ami a hitelezőket és a befektetőket illeti, ők a cash flow-kimutatásból választ kaphatnak arra, hogy a vállalkozás kötelezettségteljesítési és osztalékfizetési képessége miként alakul. Az elemzés során arra is választ kaphatnak, hogy az időszak befektetési, illetve pénzügyi tevékenysége, műveletei milyen hatást gyakoroltak a vállalkozás cash flow-jára.

Kockázati tőkebefektetők

- A magánbefektetők alkotják a kockázati tőkebefektetők körét. Az ilyen jellegű és összetételű tőkeforrásokat többnyire olyan kis- és középvállalkozások veszik igénybe, akik fejlődésük korai szakaszában, vagy gyors növekedési fázisában vannak, esetleg innovatív fejlődés előtt állnak.
- Az ilyen jellegű befektetések elsősorban a technológia gyorsan fejlődő ágazatára jellemző. Olyan vállalkozásokba fektetik pénzüket a magántőkével rendelkező befektetők, ahol dinamikus növekedés, jelentős piaci érték emelkedése várható.

11. Mellékletek

A függelék általában azoknak a kiegészítő információknak, elemzéseknek, dokumentumoknak, okmányoknak a gyűjteménye, amelyek az egyes lényegi fejezetekben egy-egy megjegyzés vagy megállapítás alapját képezik.

Az üzleti tervhez csatolandó dokumentumok körét és az abban foglalt információk részletezettségét elsősorban az üzleti terv rendeltetése szabja meg, de előírhatják a tőketulajdonosok, illetve hitelkérelem esetén a bank is. A legtöbb pályázati kiírás felsorolásszerű előírást közöl a kötelezően benyújtandó mellékletekről.

11.Mellékletek

- **A függelékben jellemzően csatolni szokás az üzleti tervhez**
- a piackutatások dokumentációját,
- a szállítói árajánlatokat,
- a vevőktől, értékesítési csatornáktól, valamint alvállalkozóktól kapott visszajelzéseket,
- a tervidőszakra elfogadott megrendeléseket, előszerződéseket, szándéknyilatkozatokat,
- a termékek részletes leírását, a termékek gazdaságossági számításait, termékhasználati leírásokat, prospektusokat,
- a felhasznált másodlagos információkhoz kapcsolódó tanulmányokat, statisztikai kiadványok vonatkozó részeit,
- a vezetők szakmai önéletrajzát,
- referenciamunkákra vonatkozó információkat,
- együttműködési szándéknyilatkozatot,
- Referenciákat,
- alaprajzokat,
- bérleti szerződéseket,
- mérleg- és eredménykimutatást
- cash-flow tervet, stb.

- **Üzleti angyalok**
- Olyan sajátos tőkebefektetők, akik alacsony tőkeigényű és fejlődésük korai szakaszában lévő vállalkozásokat finanszíroznak. Ezek lehetnek magánszemélyek, szervezetek, gazdasági társaságok, akik inkább a háttérből irányítják a menedzsment munkáját, tapasztalati ismeretekkel támogatják a cég működését.
- **A vállalatközi fejlesztőtőke befektetések**
- Nagy, tőkeerős vállalatok közvetlenül nyújtanak finanszírozást kisebb cégek számára, úgy hogy eközben a finanszírozó és a finanszírozott közt stratégiai kapcsolat jön létre. A cégek megőrzik önállóságukat, de a szakmai együttműködésből mindketten profitálnak, mellyel növelhetik piaci részesedésüket.

- **Bankhitel**
- Lehet forint vagy deviza alapú, futamideje szerint pedig rövid (1-3) vagy hosszú távú (3-30 év).
- **Faktoring**
- Elsősorban a kis- és közepes beszállítói vállalkozásoknak jelent segítséget ez a pénzügyi szolgáltatás. A faktoráló cég felvásárolja a vállalkozás számlaköveteléseit, akár 80-90%-áért (előleg), majd a követelés lejáratakor behajtja azt a tartozó cégen. A faktorálás költsége a faktordíj (~2%) és a kamat (előleg értékére vetített éves kamatláb futamidőre jutó hányada). Jól használható a kintlévőségek csökkentésére, javítja a cash-flowt.

Lízing

- Pénzügyi lízing: a lízingbe adó (lízingcég) megvásárolja a lízingbe vevő által igényelt eszközt, amit rendszeres díjfizetés ellenében a lízingbe vevőnek átenged . Szerződéskötéskor a vételi opció nem kötelező, de lehetőséget teremt a lízingbe vevőnek a lízingtárgy megvásárlására. A maradványérték általában a lízingtárgy piaci árával egyenlő, de gyakran a könyv szerinti értéke nulla a futamidő végén. Termelő berendezések, gépjárművek, ingatlanok vásárlásánál gyakran használt forma.
- Operatív lízing: a futamidő végén nem feltétlenül kerül sor a lízingtárgy tulajdonjogának átadására. A maradványérték közel áll a piaci értékhez. Általában kapcsolódó szolgáltatások kísérik: lízingtárgy karbantartása, fejlesztése, stb. és a lízingbe vevő ezért a futamidő alatt rendszeres díjat fizet a lízingbe adónak. Futamidő végén a lízingbe vevő vagy visszaszolgáltatja a lízingtárgyat, vagy alacsonyabb bérleti díj ellenében meghosszabbítja a futamidőt, vagy maradványértéken megvásárolja a lízingtárgyat.

Hitelek

- **Állami hitelek**
- Lehetnek állami vagy magánfinanszírozásúak. Az állami hitelek (pl. mikrohitel, Széchenyi kártya) célja, hogy a bankok látókörén kívül eső kisebb cégek likviditását javítsa.
- **A hitelkérelem összeállítása**
- Az érvényes jogszabályok alapján, a bankok, más pénzügyi hitelintézmények saját üzletpolitikájuknak és szabályzatainak megfelelően határozzák meg a hitelkérelmek összeállításának formáit, tartalmát, dokumentációját. Ahány banki hitel annyiféle hitelkérelem létezik, így mindig a bank által kért adatok alapján lehet ezt összeállítani.

- **Források:**
- Kadocsa György: Vállalkozások szervezése
Amicus Kiadó Budapest, 2003.
Vecsenyi János: Kisvállalkozások indítása és
működtetése, Perfect Kiadó 2009.
Pető István: Az üzleti tervezés alapjai
Szomor Tamás: Művelődésgazdaságtan

Összefoglaló kérdések

- **Mi az üzleti terv?**
- **Elvárások az üzleti tervvel szemben**
- **Kinek, milyen céllal, mire fókuszálva írunk üzleti tervet?**
- **Szerkezeti felépítés**
- **Miért fontos a vezetői összefoglaló?**

Összefoglaló kérdések

- **Mi az üzleti terv?**
- **Elvárások az üzleti tervvel szemben**
- **Kinek, milyen céllal, mire fókuszálva írunk üzleti tervet?**
- **Szerkezeti felépítés**
- **Miért fontos a vezetői összefoglaló?**