



# ÜZLETI TERV

vállalati kockázat kezelésének egyik eszköze

# Rövid leírása a cégnek, a várható üzletmenet összefoglalása.

## Az üzleti terv céljai szerint készülhet:



- egy-egy ötlet megvalósíthatóságának vizsgálatára;
- tulajdonostársak vagy lehetséges tulajdonostársak (befektetők) meggyőzésére;
- hitelezők meggyőzésére, ha külső pénzforráshoz kívánunk jutni;
- vagy a partnerek tájékoztatására

Az üzleti terv készülhet a vállalkozás alapításakor,  
a vállalkozás fejlesztésénél,  
vagy az operatív működés során bármikor.

## Mikor kell készíteni?

- A cég alapítása előtt
- Az operatív működésben
- Banki hitelkérelem esetén



# Az üzleti tervnek tartalmaznia kell



- a vállalkozás jellemzését
- a termékek, szolgáltatások körülhatárolását
- ezek előállításához szükséges termelési folyamat jellemzését (gépek, berendezések, alapanyagok)
- kereskedelmi (marketing) terv elkészítését
- kockázatbecslést és a pénzügyi terv elkészítését

# Az üzleti terv formai kialakítására törvényi szabályozás nem vonatkozik.

Az üzleti tervnek áttekinthetőnek kell lennie, és felépítésében szolgálnia kell a megalapozott, helyes, gyors gazdasági döntés meghozatalát.



# Az üzleti terv általában az alábbi kilenc fejezetet tartalmazza

## 1. A vállalkozás alapadatai, bemutatása

- a vállalkozás neve, címe, adatai (adószám, KSH-szám)
- székhely, telephely; alapítási év
- tulajdonosi viszony (társasági forma); a tulajdonosok neve, címe
- számlavezető bank és számlaszám; a vállalkozás egyéb jellemző adatai; a vállalkozás működési köre
- esetleg a finanszírozási igény jelzése, az adatok bizalmas kezelésre vonatkozó információk

A vállalkozás bemutatása. Ide tartozik a vállalkozás alapításának ideje, célja, a vállalkozás küldetése, működésének története. Be kell mutatni a folyamatban lévő fejlesztéseket és a jövőre vonatkozó célkitűzéseket. Számba kell venni a vállalkozás erőforrásait, lehetőségeit. Ez a rész tartalmazhat egy ágazati, iparági áttekintést is.



## 2. Vezetői összefoglaló

A teljes üzleti terv lényegi összefoglalása, amely a gyors megismerést, áttekintést szolgálja.  
(maximum 2-3 oldal)



**Bevételek**

**- Költségek**

**Nyereség**

**Tőkeigény**

**Megtérülés**

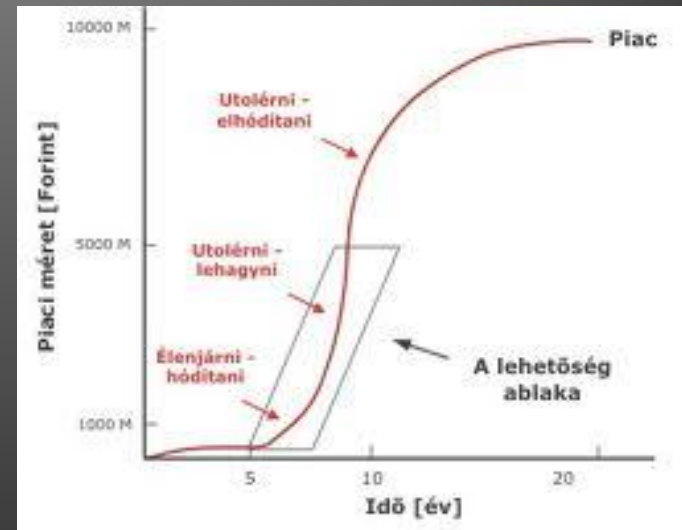
1. Ki fizet, miért, mennyit? Mikor, milyen ütemezéssel, milyen gyakorisággal lesz bevétel? Mennyi lesz a bevétel?
2. Mire, mennyit, mikor kell költeni?
3. Mennyi haszon lesz ebből? Mikortól lesz nyereséges, azaz milyen mennyiségnél, árbevételnél, piaci részesedésnél éri el a fedezeti pontot? Mekkora lesz a nyereség?
4. Mennyi tőkére van ehhez szükség?
5. Mikorra jön a tőke vissza?



### 3. Helyzetfelmérés

A folytatni kívánt tevékenység (termék, szolgáltatás) helyzetének megítélése, jelene, jövője.

- cég-, piac, és termékismertetés
- a tevékenység, főbb alapelvei, versenyhelyzet, piacok áttekintése, és távlati célok
- ágazati elemzés: trendek és kilátások
- versenytársak elemzése
- piaci lehetőségek, korlátok
- ágazati előrejelzések

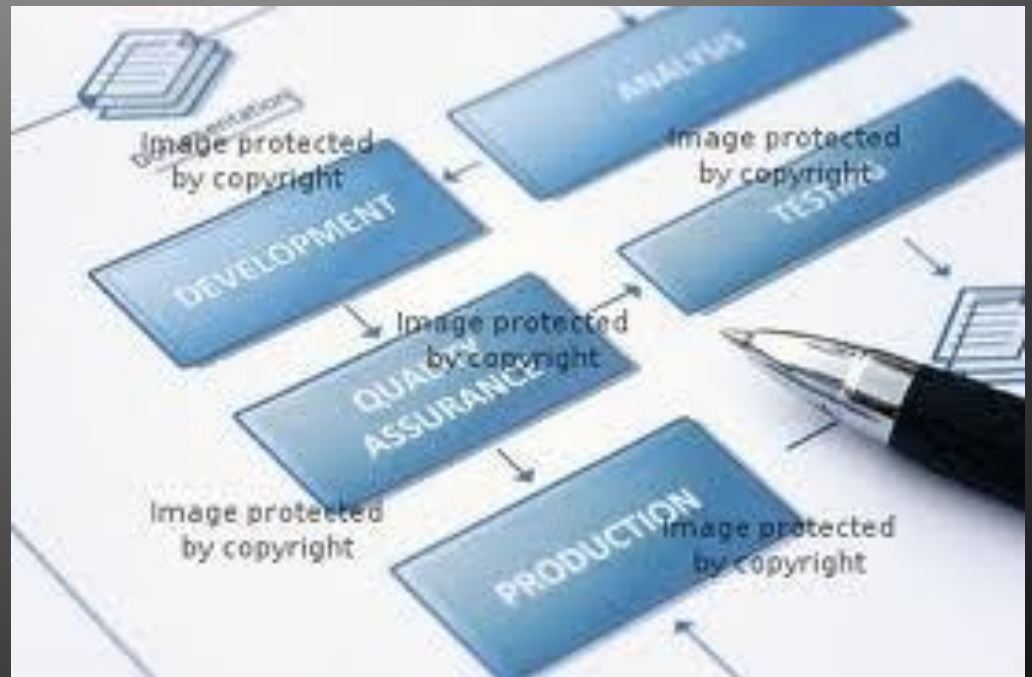


A termék vagy szolgáltatás bemutatása.  
Ez a rész megismerteti az olvasóval a fókuszban szereplő terméket vagy szolgáltatást.  
Itt történik meg a versenyelőnyök elemzése.



## 4. Termelési terv (kivitelezési/megvalósítási terv)

Itt kap helyet a termelési-, szolgáltatási technológia bemutatása. Azt vázoljuk, hogy a vállalkozás hogyan fogja előállítani termékeit, hogyan fogja nyújtani szolgáltatásait.



- a termelési technológia
- a telephely
- a gépek és berendezések
- a szállítók listája
- esetleges alvállalkozók
- lehetséges rész, attól függően, mi a célunk: **termékfejlesztési terv**
- folyamatban lévő elképzelések
- kapacitásnövelés
- szükséges beruházások
- a terv realitásának kritikája
- kockázati tényezők

# 5. Marketing terv

Ebben a fejezetben mutatjuk be a vállalkozás értékesítési koncepcióját. Azt, hogy a vállalkozás hogyan ismeri meg és hogyan alkalmazkodik a piac igényeihez, és hogyan igyekszik azt befolyásolni.



- értékesítéséhez szükséges anyagok, információk, termékforgalmazás előrejelzés
- értékesítési csatornák; ellenőrzés és korrekció, forgalmi adatok
- árkalkuláció; az ár és a piac kapcsolata
- reklám, eladás-ösztönzés (reklám, propaganda)

## 6. Pénzügyi terv

A fejezet megvilágítja a vállalkozás pénzügyi helyzetét és elemzi azt. Itt kell átfogó előrejelzést adni a vállalkozás pénzügyi teljesítményéről, arról például, hogy mekkora forgalom kell ahhoz, hogy a vállalkozás fedezni tudja költségeit. Be kell mutatni a pénzáramlás várható időbeli ütemét, a várható nyereséget/vesztéseget.



- a cég pénzügyi helyzetének, adottságainak meghatározása
- induló vállalkozásnál: a tulajdonosok befektetése és készpénze
- mindez az induláshoz szükséges összeg hány %-át fedezi
- ha egyéb külső forrás kell, honnan tervezik előteremteni (hitelek, források, stb.)







Milyen árképzést alkalmazunk?

Egy lehetséges ár-érték térkép

# A cég vagyoni és pénzügyi helyzete, finanszírozási terve

Az üzleti terv pénzügyi fejezete arról ad képet, hogy mekkora forgalma (árbevétele) kell, hogy legyen a cégnek ahhoz, hogy legalább a költségeit fedezni tudja.

- milyen mértékben nyereséges vagy veszteséges a cég
- mikor, miből és mennyi pénz áramlik be a vállalathoz
- hová áramlanak (hol kerülnek felhasználásra) ezek a pénzeszegek
- mennyi szabadon elkölthető pénz áll rendelkezésre
- milyen a cég vagyoni, ill. pénzügyi helyzete

# A pénzügyi terv részei

## a.) A jövedelemterv

- a tervév értékesítési árbevételére, forgalmára ad előrejelzést
- tartalmazza az értékesítés nettó árbevételét és az egyéb bevételeket, a különféle költség-ráfordításokat, a pénzügyi műveletek bevételeit és kiadásait, az üzleti tevékenység és pénzügyi műveletek eredményeit, stb.
- összességében a vállalati nyereség (vagy veszteség) kimutatására szolgál

## b.) Fedezetszámítás, illetve a fedezeti pont elemzése

- megmutatja az értékesítésnek mekkora volumene mellett a cég se nem nyereséges, se nem veszteséges (azaz épp fedezi az összes - állandó és változó - költségeit)
- milyen árbevétel és kapacitáskihasználás felett várható a cégnél nyereség

### c.) Mérleg

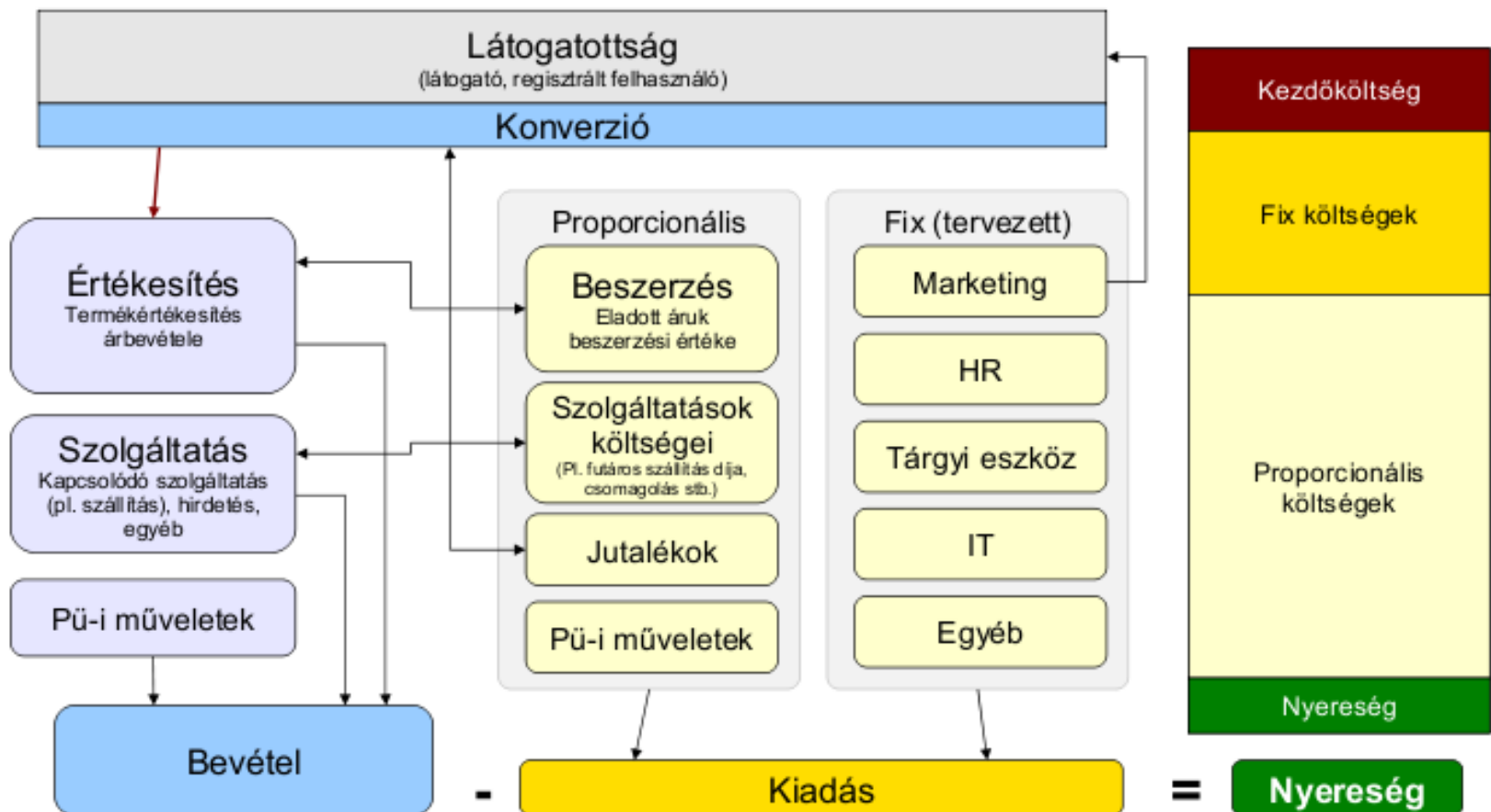
- a cég vagyoni és pénzügyi, likviditási helyzetéről tájékoztat egy adott időpontra nézve

### d.) Pénzforgalmi terv

- az üzleti tevékenység dinamikáját jelzi, a különféle bevételek és kiadások tükrében
- csakis a tényleges pénzmozgással járó kiadásokat és bevételeket tartalmazza – pénzforgalmi becslések



# Számítások az üzleti tervben



## Mellékletek:

- eredmény-kimutatás
- mérleg
- pénzforgalmi terv

## 7. Szervezeti felépítés

Itt mutatja be a tervekészítő a munka és felelősség megosztást, a szervezeti és működési szabályzatot. A fejezet kitér a vezetők hatáskörének és szakmai háttérének bemutatására is. Ide tartozhat a vállalkozás szervezeti-jogi formájának ismertetése és a tőkeszerkezet vázolója is.



- tulajdonforma
- társak vagy részvényesek
- vezetők hatásköre
- a vezetők szakmai háttere, rövid szakmai életrajza
- a munka és a felelősség megosztása
- szervezeti és működési szabályzat



## 8. Kockázatelemzés

Ide tartozik a vállalkozás/projekt belső működésének és külső környezetének kockázat szempontú elemzése.

- a környezeti és vállalati belső elemzés (SWOT- analízis)
- új technológia kockázata: felkészülés a váratlan eseményekre





# 9. Függelék, mellékletek

- alapító okirat, cégbírószági végzés, illetve egyéni vállalkozói igazolvány
- igazolás a kamarai tagságról
- igazolás, hogy nincs köztartozás (TB, APEH, VPOP)
- vállalkozási vagyonkimutatás, vagy működési engedély
- utolsó teljes gazdasági év mérlege (új vállalkozás esetén nyitómérleg)
- a fejlesztési hitel fedezetéül felajánlott biztosítékok (ha hitelért készült az üzleti terv)
- létesítmény esetén engedélyezési dokumentumok (hatósági engedély)
- árajánlatok
- szállítói árajánlatok
- előszerződések, bérleti és egyéb szerződések
- levelezés (megállapodások, szándéknyilatkozatok)
- piackutatási adatok
- egyéb dokumentumok