



Weiser Attila

Az üzleti terv részei, összeállítása

 **NSZFI**
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

A vállalkozások alapítása, működtetése, átszervezése, megszüntetése

A követelménymodul száma: 0001-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-019-50



AZ ÜZLETI TERV RÉSZEI, ÖSSZEÁLLÍTÁSA

ESETFELTEVÉS – MUNKAHELYZET

Ön egy induló vállalkozás vezető beosztású munkatársa. A vállalkozás beindításához nem elegendő a tulajdonosok részéről rendelkezésre álló saját erő, ezért idegen pénzügyi forrás bevonására kényszerülnek. Az Ön feladata a sikeres hitelbírálat egyik fő kritériumának – egy "jó" üzleti tervnek az elkészítése.

Hogyan határozná meg az üzleti terv fogalmát? Kinek kell elkészíteni az üzleti tervet? Milyen célból kell azt összeállítani? Melyek az üzleti terv tartalmának kialakítási szempontjai? Milyen elemzéseket kell lefolytatnia a vállalkozáson belül és a környezetével kapcsolatban? Melyek a marketingterv tartalmi elemei? Milyen becsléseket kell végeznie vállalkozása, illetve a vállalkozás gazdálkodásával kapcsolatban? Milyen szűk keresztmetszetekkel kell számolnia a vállalatnak a termelés során? Mit ért szűk keresztmetszet alatt? Mi az üzleti terv pénzügyi tervfejezetének tartalma, a tervben való szerepeltetésének a fontossága?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

ÜZLETI TERVEZÉS

1. A tervezésről általában

Minden tudatos emberi cselekvés szerves részének tekinthetjük a tervezést. Tudatunkban megpróbáljuk előre felépíteni a cselekvés egymás utáni szakaszait, lépéseit és következményeit.

A tervezésnek nincsen egy általánosan elterjedt, egzakt fogalma. Azonban az minden tervezésre igaz – függetlenül annak irányultságától –, hogy a jövőre vonatkozik, annak megismerésére és/vagy befolyásolására irányul. Ebből a szempontból a tervezést **tudatos jövőalakításként** is felfoghatjuk.

A tervezés során nemcsak a saját adottságainkat kell figyelembe venni, hanem a külső környezetet is.¹

¹ Egy vállalkozás esetében beszélhetünk politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai környezetről.

2. Tervezés a vállalkozásoknál

Attól függően, hogy milyen hosszú időszakra vonatkozik a tervezés egy vállalkozás esetében – beszélhetünk **stratégiai** és **operatív** tervezésről.

2.1. A stratégiai tervezés

A **stratégiai tervezés** keretében hosszabb időszakra tervezik meg a vállalkozás fejlődésének meghatározó szempontjait. Ezek a tervezett változások általában az egész vállalatra kiterjednek. Ennek a típusú tervezésnek fontos feladata a vállalkozás jövőbeni mozgásterét kijelölő keretek megállapítása, valamint az új sikerlehetőségek feltárása. A stratégiai tervezés egyik legáltalánosabb eszköze a **SWOT-elemzés**.

A SWOT-elemzés egy mozaikszó, amely

- az erősségek (strengths);
 - a gyengeségek (weaknesses);
 - a lehetőségek (opportunities) és
 - a veszélyek (threats)
- szavak kezdőbetűiből áll.

Ez egy egyszerű és könnyen felállítható modell, amely kiválóan alkalmazható a marketingtervek és kockázatbecslések elkészítéséhez. Megjelenik benne a jelen, vagyis a jelenleg már alkalmazott megoldások sora, azok jósága éppúgy, mint a vállalkozás érdekében, illetve ellenében ható tényezők – a lehetőségek és a fenyegetések.

A SWOT elemzés első, talán legfontosabb előnye az egyszerűségében rejlik. Elsajátítása nem igényel heteket, csupán a vállalkozás vagy az iparág sajátosságainak ismeretét. Megjeleníti a széles körben már ismert információkat éppúgy, mint az újonnan szeretteket. A SWOT-elemzésnek köszönhetően a gyengeségek erősséggé formálhatók, a lehetőségek kiaknázhatóvá, a veszélyek elkerülhetővé válnak. A SWOT-elemzés elősegíti a különböző területeken dolgozó menedzserek együttműködését, megismerve a társmenedzserek gondolatait, elképzeléseit.

A versenytársak tevékenységének nyomon követése minden SWOT-elemzés fontos feladata. Célszerűen nem akármelyikre, hanem a kulcsversenytársak meghatározására kell koncentrálni. A "veszélyek" kategóriában a termékek, az általános piaci versenytársak hatását is vizsgálnunk kell.

Gyakran a külső vevők mellett a belső vevők, vagyis az alkalmazottak véleménye is felmérhető. Nem az a lényeg, hogy a menedzserek szerint a fizetések megfelelőek-e, hanem sokkal fontosabb, hogy az alkalmazottak is így érzik-e, ismerik-e a vállalkozás és termékeinek erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

Érdeemes figyelmet fordítani a belső és a külső elemek szétválasztására. A belső elemek a vállalati erősségek vagy gyengeségek között, a külső elemek a vállalkozások környezetéből eredő lehetőségekben és veszélyekben ragadhatók meg. A külső és belső elemek elhatárolásának alapja, hogy az adott elem létezne, ha maga a vállalkozás nem. Ha a válasz igen, akkor abban az esetben külső elemről van szó.

Nézzük meg egy konferencia központot üzemeltető vállalkozás lehetséges SWOT-mátrixát!

Erősségek (befolyásolható)	Lehetőségek (nem befolyásolható)
<p>A technikai felszereltség sokkal jobb, mint más konferencia terméké.</p> <p>Nagy alapterületen, akár 1250 fő befogadására képes terem.</p> <p>Befogadóképessége miatt egy időben lehet lebonyolítani a plenáris és szekciouléseket, kiállítást és árbemutatót, az ültetett és álló formájú étkezéseket. Kisebb termek (100 fős) is rendelkezésre állnak.</p> <p>A repülőtér közvetlen közelében található.</p> <p>Jó megközelíthetőség, 300 parkolóhely.</p> <p>Konferenciákhoz kapcsolódó programok szervezése, lebonyolítása.</p> <p>Megfelelő, igényes szálláshely biztosítása a konferencia központ közvetlen közelében.</p> <p>Európai viszonylatban is kitűnő technikai felszereltséggel rendelkezik, joggal számíthat külföldi vendégek megkeresésére.</p> <p>Megfelelő felkészültségű (nyelvtudás, szakmai tapasztalatok) személyzet.</p>	<p>Rendezvényirodákkal felvenni a kapcsolatot, hozzánk irányítani az érdeklődő embereket.</p> <p>Külföldi cégek, követségek megkeresése.</p> <p>A későbbiekben egy szálloda építése a Konferencia Központ közvetlen közelébe.</p> <p>Hazai és nemzetközi üzleti, tudományos szervezetekkel való kapcsolatépítés.</p> <p>Szakemberképzés és továbbképzés.</p> <p>Luxus autóbuszok beszerzése. (Repülőtéri transzfer miatt.)</p> <p>Szakmai kapcsolatépítés, önkormányzati, üzleti, országos és külföldi konferenciaszervező szakmai szervezetek között.</p> <p>A rendezvényekhez szükséges egyéb infrastrukturális háttér (például többnyelvű tolmácgép) biztosítása.</p> <p>Az üzleti és konferencia turizmushoz kapcsolódó (kiegészítő) programkínálat kialakítása.</p>
Gyengeségek (befolyásolható)	Veszélyek (nem befolyásolható)
<p>A magyar konferenciák nagy része 300 fő alatti; így a nagytermet nem használják ki.</p> <p>Külföldiek elérése idegen nyelvű szaklapokban.</p> <p>Interneten, szakmai lapokban való hirdetésre nagyobb hangsúlyt fektetni.</p> <p>A magyarok még nem nagyon ismerik a nagy konferencia terem lehetőségének az előnyét.</p> <p>Szálláshely nem a közvetlen közelben.</p> <p>A konferenciát, rendezvényt szervezők közötti koordináció hiánya.</p>	<p>Növekszik a rendezvényirodák száma, ahol szintén szerveznek kisebb-nagyobb konferenciákat.</p> <p>Minden nagyobb hotelnek van már konferenciaterme.</p> <p>Nem lesz kihasználva a 750 fős terem.</p> <p>Külföldi cégek érdeklődésének hiánya.</p> <p>A konferenciák, kongresszusok időtartama az utóbbi években lerövidült átlagosan 2-3 naposak.</p>

2.2. Az operatív tervezés

Az **operatív tervezés** általában egy évre, vagy annál rövidebb időszakra szól, és ellentétben a stratégiai tervezéssel – kevés, illetve alapvetően nem jelentős változásokat tartalmaz. Itt tervezik meg az erőforrások optimális felhasználást, a konkrét gyártási/kereskedelmi folyamat lépéseit, és ezek várható eredményességét, jövedelmezőségét.

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, ami tartalmazza a már működő vagy jövőbeni vállalkozás céljait, a célok elérésének módját (beleértve a stratégiát, a termékek bemutatását, a végrehajtókat, a potenciális bevételeket és költségeket), valamint a mindezekhez szükséges eszköz- és pénzigényt. Továbbá az üzleti tervezés kihangsúlyozza vállalat/vállalkozás számára az esetlegesen felmerő szűkös erőforrásokat, *szűk keresztmetszeteket*.² Egy "jó" üzleti terv a vállalkozással együtt fejlődik, de egyúttal alapfeltételezések és a működés ellenőrzéséül is szolgál.

Az üzleti terv elsősorban a tulajdonos, a vállalkozó üzleti ötleteinek tisztázásában és alapos végiggondolásában játszik szerepet. Üzleti terv számtalan indokból készülhet, például:

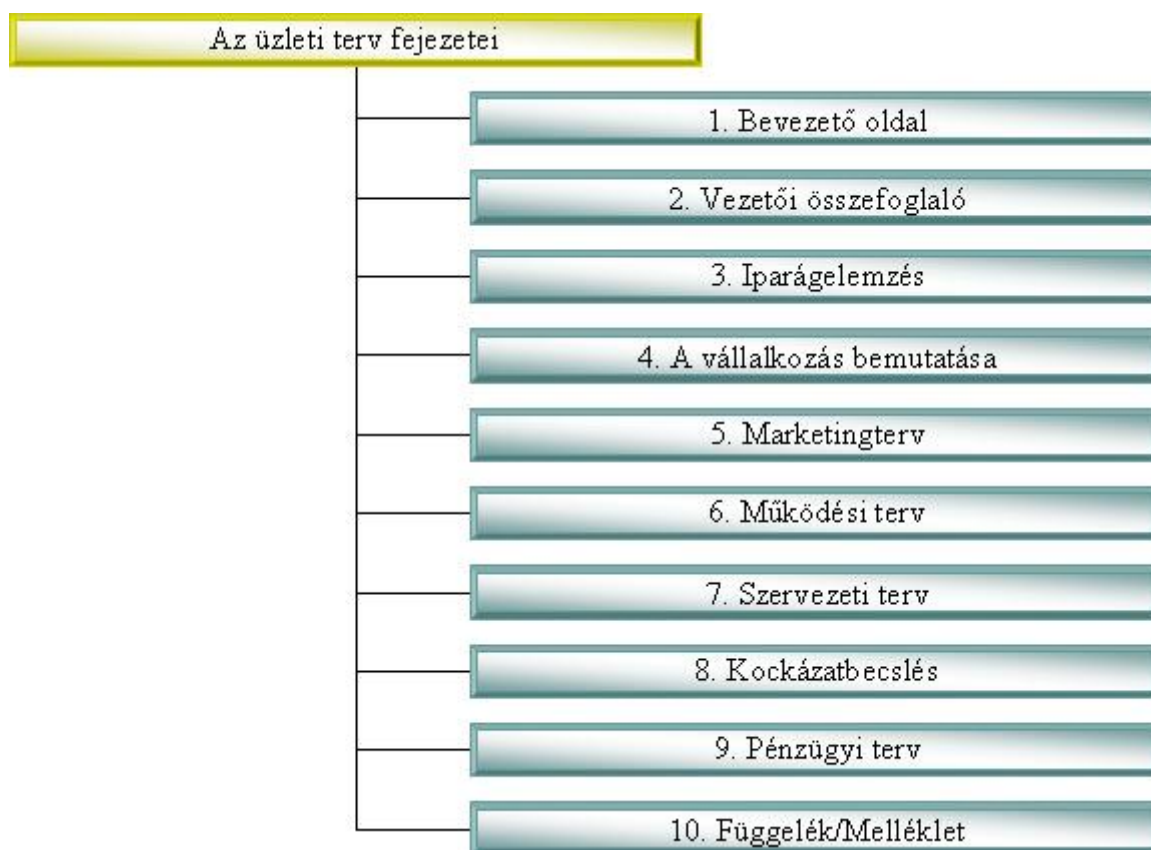
- az üzleti tervre elsősorban magának a vállalkozónak, a tulajdonosnak a saját ötleteinek tesztelése céljából, illetve egy vállalkozás elindítása és tevékenységeinek a módosítása esetén;
- útmutatóul szolgál ahhoz, hogy milyen erőfeszítéseket kell tenni a célok elérése érdekében;
- szükségessé teszi, hogy a vezetés javítsa az információs rendszerét, a gyorsabb és pontosabb információáramlás érdekében – ezáltal csökkenthető az információ-torzulás mértéke;
- a terv készítése során értékes tapasztalatokhoz, következtetésekre juthat a vállalkozó, melyek alapján megállapíthatja, hogy kell-e szűk keresztmetszettel számolnia;
- az üzletfelek, üzleti partnerek tájékoztatásához;
- idegen forrás bevonásánál a hitelezők, befektetők megnyerése céljából.

Az üzleti terv készítésére nem léteznek olyan általános sémák, melyeket követve biztosan jó tervet lehet készíteni. Az üzleti tervezés alapvetően kreatív munka, amelynek során sok összegyűjtött tényből, adatból elemzéseket lehet készíteni, miközben a vállalkozónak, a tervet összeállítónak a megérzéseire is támaszkodnia kell. A legfontosabb, hogy az üzleti terv elkészítése végén tisztában legyen a vállalkozó azzal, hogy megvalósítható-e, életben marad-e a vállalat/vállalkozás.

² Tágabb értelemben minden tényezőt, adottságot szűk keresztmetszetnek tekintünk, amely akadályozza a gazdálkodót céljai elérésében. Szűkebb értelemben pedig a rendelkezésre álló erőforrások minősülhetnek szűk keresztmetszetnek, amennyiben nem teszik lehetővé a maximális termékmennyiség legyártását.

3. Az üzleti terv fejezeteinek tartalma

Ahogy a korábbiakban már említésre került – az üzleti terv elkészítésének nincsen egységesen, általánosan elfogadott sémája, hiszen nagymértékben függ a vállalkozás jellemzőitől, a tervekészítés céljától. Azonban az egyes üzleti terv formátumok hasonlóak abban, hogy többnyire ugyanazokat az információkat kell tartalmazniuk. *Ezek után vegyük sorra a főbb tartalmi elemeket!*



1. ábra. Az üzleti terv felépítése³

1. Bevezető oldal: A legtöbb esetben ez maga a borítólapp, amely a tervet készítő vállalkozás azonosító adatait (a vállalkozás neve, címe, telefonszáma, adószáma) és a főbb tevékenységi körét tartalmazza. Már ezen az oldalon célszerű feltüntetni a finanszírozási igényt, a vállalkozás tőke- vagy hiteligényét.

2. Vezetői összefoglaló: A vezetői összefoglaló 2–3 oldalas fejezet – elsősorban a külső érintettek részére szól: potenciális befektetők és/vagy hitelezők. Az összefoglalóban célszerű bemutatnia következőket:

- üzleti terv legfontosabb megállapításait;
- a terv megírásának célját;

³ Forrás: Kresalek Péter: Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Perfekt, 2003., 87. oldal

- a vállalkozás céljait;
- a piac felvevőképességére vonatkozó becsléseket és
- a tervezett finanszírozási módozatokat.

3. Iparági elemzés: A vállalat adott iparágon belüli helyzetének, gazdálkodási hátterének bemutatása során érdemes kitérni:

- az adott iparágban tapasztalható trendekre, fejlődési dinamikájára;
- az iparágon belüli együttműködési lehetőségek bemutatására;
- a gyártó és a végső felhasználó közötti forgalmazás sajátosságaira;
- az iparágon belüli új termékek és várható fejlesztések áttekintésére;
- az iparágba való be- és kilépés nehézségeire.

Ebben a fejezetben be kell mutatni azokat a tényezőket (pl. társadalmi és gazdasági változások, demográfiai, politikai és szabályozási környezetet), amelyek befolyásolják a piac méretét – a vállalkozás mozgásterét. Ismertetésre kerül, hogy milyen trendek jellemzőek az adott iparágban. Ha új piaci szereplőnek minősül a vállalkozás, abban az esetben ismertetni kell, hogy milyen nehézségei lehetnek egy új vállalkozás beindításának. Elemzésre is szükség lesz abban a vonatkozásban, hogy kik, miért és miből fognak vásárolni a vállalkozástól – egyszóval elengedhetetlen a fizetőképes keresletre vonatkozó becslés elkészítése.

4. A vállalkozás bemutatása: A vállalkozás részletes bemutatása nélkülözhetetlen része az üzleti tervnek. A vállalkozás részletes jellemzése során – többek között – ismertetni kell:

- a vállalkozás célját;
- az előállítandó, illetve forgalmazandó termékeket, szolgáltatásokat;
- a működéshez szükséges szakmai ismereteket;
- a vállalkozás helyszínét (székhelyét, telephelyét), méretét;
- a termékek és szolgáltatások gazdaságosságát (várható eladási egységár, önköltség, fajlagos fedezet);
- a folyamatban lévő és tervezett termékfejlesztéseket;
- mikro- és kisvállalkozások esetén a vállalkozó személyi adatait.

Fontos! A "Vállalkozás bemutatása" fejezetet úgy kell összeállítani, hogy egyértelműen kiderüljön, hogy miért lesz sikeres a vállalkozás – miért lesz jövedelmező a tervezett ügylet a befektetők/hitelezők/partnerek számára.

5. Marketingterv: Ez a fejezet az üzleti terv egyik legfőbb építőköve. Itt már nem csak szöveges részekkel találkozhatunk, hanem a célok konkrét számok formájában is szerepelnek. Meghatározásra kerül, hogy a vállalat hogyan fogja a termékeket/szolgáltatásokat forgalmazni, hogyan alakítja az árakat, és milyen promóciót (reklám, PR, eladásösztönzés stb.) terveznek a vállalatnál. A marketingterv fő tényezői:

- a termék;
- az eladási ár;

- az értékesítés módja, és
- az értékesítés-ösztönzés.

A terv középpontjában a fogyasztó áll. A terv legfontosabb feladat annak meghatározása, hogyan fog a vállalkozás alkalmazkodni a fogyasztó igényeihez, hogyan tudja a vevői igényeket kielégíteni.

A marketingterv elkészítése során mindenképpen érdemes kitérni a következő területekre:

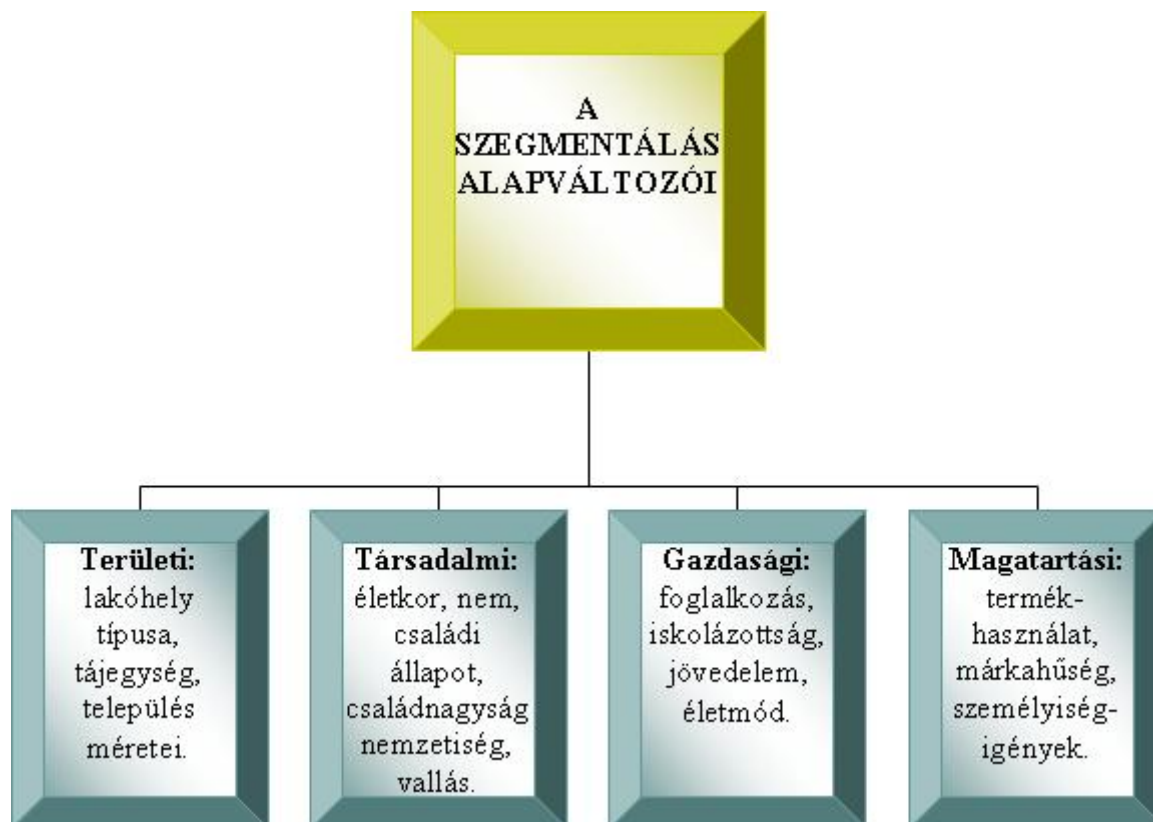
- a piaci trendek, fogyasztói igények felmérése;
- a konkurencia piaci reakcióinak a vizsgálata;
- az értékesítési csatornák meghatározására, alkalmazásuk feltételeire, eredményességére;
- a konkurenciával való összehasonlításra;
- a versenytársak erős és gyenge pontjainak a felmérésére;
- a termékhez kapcsolódó szolgáltatásokra;
- a vevők kimondatlan, kimondott és lappangó igényeire.⁴

Kiemelkedő jelentőséggel bír a piac megfelelő behatárolása, **szegmentálása**. A piaci szegmentáció célja és funkciója az, hogy a nagy, heterogén piacot a vállalat homogén piacokra ossza szét. Másként fogalmazva: a piac megismerését célzó és azt homogén részekre osztó eljárást szegmentálásnak⁵, a piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportjait szegmentumoknak nevezzük. E tevékenység célja, hogy a szegmentumok közötti eltérés a lehető legnagyobb, a szegmentumokon belüli különbség a lehető legkisebb legyen.

A szegmentáció azon a feltevésen alapul, hogy a piac heterogén – eltérő egyedi keresleti sajátosságokkal rendelkező személyekből áll – és ezért közel homogén csoportokra bontható. A hatékony szegmentációhoz meg kell találnunk azokat az ismérveket, jellemzőket, melyek alapján keresleti különbség mutatható ki egy-egy piac fogyasztói között, s amelyek alkalmas homogén csoportok kialakítására.

⁴ A **kimondatlan igényeket** alapvető igényeknek is szokás nevezni, amelyek a vevők részéről állandó jelleggel jelen vannak. Olyan minimálisan elvárt minőséget, teljesítményszintet jelentenek, amelyet a fogyasztók, vásárlók mindenkor feltételeznek – ezeket felesleges is a részükről "kimondani". A **kimondott igények** a vevők által elvárt olyan igényeket jelentenek, amelyek láthatóak a vevők számára, és szerepet is kapnak a választási folyamatokban. Ez az a szint, amin nyíltan kimondott kompromisszumot kötnek és megtárgyalják a feltételeket. Az igények legmagasabb szintjét azok az értéktöbbletet jelentő extrák jelentik, amelyekről a vevő nem is tudott, de nagy örömmel fogad. A **lappangó igények** valóságosak, de nem láthatóak és nem is nyilvánvalóak a vevők számára.

⁵ A piacssegmentálással kapcsolatos követelmény: a kiindulásnál alapul vett piacot homogén csoportokra kell bontani. A vevőorientáció akkor valósulhat meg maximálisan, ha minden fogyasztót önálló szegmentumként lehetne kezelni. Az előre meghatározott ismérvek alapján a hasonló keresleti sajátosságokkal rendelkező vevőket homogén csoportokba vonják össze.



2. ábra. A fogyasztói piac szegmentálásának alapváltozói

A vásárlói igények megértése mellett a piac szegmentálása alapot ad arra is, hogy a vállalkozás hatékonyan hasznosítsa az erőforrásait, és pontosabban tudja mérni a céljait és a teljesítményét.

A versenytársak részletes értékelése és összehasonlító elemzése is ehhez a fejezethez kapcsolódik. A megfelelő piaci jelenlét tervezéséhez fontos annak elemzése, hogy a versenytársak mennyire képesek stratégiájuk és céljaik megvalósítására. Kiemelt kérdés a konkurencia értékelésekor a versenytársak piaci részesedésének a vizsgálata.

6. Működési terv: Ez a fejezet magáról a vállalkozás működéséről szól, beleértve a gyártást és magát a gazdálkodó szervezetet is. Tehát itt a vállalkozás összes erőforrásaira ki kell térni, azokat meg kell tervezni. A gyártás esetében be kell mutatni, hogyan kívánja a szervezet a terméket vagy szolgáltatást nyújtani, milyen beszállítókra kíván támaszkodni, milyen eljárásokat/folyamatokat alkalmaznak a vállalatnál. Fontos már itt jelezni, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésre, és milyen (pl. tárgyi) eszközökre lesz még szükség. Mindezekhez érdemes költségeket is rendelni. A szervezeti terv tartalmazza, hogy kik dolgoznak a vállalatnál, kiemelve a vezetők személyét. A humán erőforrás tapasztalatait is érdemes bemutatni, amennyiben jelentősen hozzájárulnak a vállalkozás sikeréhez.

A működési tervet attól függően, hogy milyen a tervet készítő vállalkozás tevékenysége, illetve főtevékenysége, többféleképpen is nevezhetik:

- termelőtevékenységet folytató vállalkozásnál általában *termelési tervként* jelenik meg;
- kereskedelmi vállalkozásnál kereskedelmi terv vagy *áruforgalmi terv*;
- szolgáltató-vállalkozásoknál a *szolgáltatási terv*.

Termelő-szolgáltató vállalkozások vonatkozásában a *működési terv* lényege a termékek előállításának bemutatása, illetve annak ismertetése, hogy a vállalkozás milyen módon teljesíti majd a szolgáltatásait. Ebből kifolyólag a működési tervnek tartalmaznia kell:

- a termelés volumenét;
- a termelés, szolgáltatás alkalmazott/alkalmazandó módszereit;
- a tevékenységhez szükséges gépeket, berendezéseket, a tervezett kapacitást és annak kihasználtságát, átbecsülőképességét;
- a termelésben, szolgáltatás-előállításban foglalkoztatott munkaerő összetételét, teljesítőképességét, stb.

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások kereskedelmi tervében elsősorban az áruforgalmi tevékenység három elemével szükséges foglalkozni:

- árubeszerezés;
- készletgazdálkodás és
- kereskedelmi folyamatok erőforrás-szükségletével.

7. Szervezeti terv: A vállalkozás működési kereteinek kialakítására szolgál. A vállalkozás tulajdonformájának, tulajdonosainak bemutatását foglalja magába. A szervezeti tervben kitérnek még a társasági szerződés alapvető elemeire, bemutatva a tulajdonosi döntési mechanizmusok működését. Fontos szempont a vezetők szerepköre, hatáskörük és felelősségük.

8. Kockázatbecslés: Minden vállalkozásnak szembe kell néznie a lehetséges veszélyekkel, kockázatokkal – miután egy versenyhelyzetben működnek. A gazdálkodásuk nem tekinthető egy elszigetelt tevékenységnek, hiszen több szállal is kötődnek belső és külső környezetükhöz. Ilyen kockázati tényezők lehetnek például:

- a vásárlói szokások, kereslet megváltozása, jelentős ingadozása;
- a versenytársak piaci reakciói;
- új versenytársak megjelenése;
- gazdasági visszaesés (recesszió, dekonjunktúra);
- a jogszabályi környezet megváltozása;
- az érintettek (stakeholderek) tulajdonosok – menedzserek – alkalmazottak közötti ellentétek;
- az üzleti partnerek gazdálkodásában felmerülő nehézségek;
- a pénzügyi környezet kiszámíthatatlan változásai.

A kockázatbecslés egyik legfontosabb és leggyakrabban alkalmazott eszköze a **SWOT-analízis**, vagy más néven: **GYELV-elemzés**.

9. Pénzügyi terv: Az üzleti terv jellemzően szöveges, gyakran leíró, elemző fejezetei mellett fontos a jövőbeni gazdálkodási elképzelések pénzügyi-gazdasági szempontú bemutatása. Ezt a célt szolgálja az üzleti terven belül a pénzügyi terv, amely minimum három további tervet foglal magába:

- *Jövedelemterv:* ennek rendeltetése, hogy átfogó képet kapjunk a vállalkozás jövedelmezőségéről. Ennek feltétele, hogy képesek legyenek a terv összeállítói az értékesítéseket prognosztizálni, előre jelezni.
- *Mérlegterv:* a tervezett mérlegnek az induló vagyoni helyzetet és a tervidőszak végére várható vagyoni állapotot kell bemutatnia.
- *Likviditási terv:* mivel az értékesítés nem feltétlenül jár együtt azonnali pénzmozgással, indokolt külön a mindenkori pénzügyi helyzetet bemutató likviditási tervet készíteni. További indok, amely mellette szól, hogy vannak olyan költségek, amelyek megjelennek ugyan a jövedelemterv részeként, de nem járnak tényleges pénzmozgással, mint például az amortizáció és az értékvesztés.

Mindezek mellett más pénzügyi információkat rögzítő kimutatások is részei lehetnek a pénzügyi tervnek, mint például

- cash-flow terv;
- a várható vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetet bemutató elemzések, gazdasági mutatószámok.

A pénzügyi tervben meghatározzák, hogy a vállalkozás a következő időszakban milyen jövedelmet kíván realizálni, milyen nagyságú bevételekkel és ráfordításokkal számol.

10. Függelék/Melléklet: Az üzleti terv előző fejezetei terjedelmi korlátok miatt nem terjedhetnek ki a teljesség igényével minden alapadatra, információra – ezért van szükség egyfajta háttéranyagra – a függelékre. A függelékben/mellékletben az üzleti tervhez mellékelni kell többek között:

- a különböző piackutatási adatok, információk dokumentációját;
- a fontosabb szállítók árajánlatát;
- a vezetők szakmai önéletrajzát;
- a vásárlóktól, forgalmazóktól kapott lényeges visszajelzéseket.

Ezek után tekintsük meg egy kitalált vállalkozás lehetséges üzleti tervét!

A SZIVÁRVÁNY KFT. ÜZLETI TERVE (ESETTANULMÁNY)

1. A vállalat adatai

- Cég megnevezése: Szivárvány Kft.
- Működésének kezdete: 2010. január 1.
- Jegyzett tőkéje: 15.150.000 Ft
- Székhely, telephely:
 - 1111 Budapest, Irinyi J. utca 70.
- Telefon/fax: 36-1-131-2829
- Mobil: 06-20-489-7426

Tulajdonosok:

- Berényi Klaudia, ügyvezető igazgató
- Kovács Erika, pályázat menedzser
- Kerekes Kata, marketing menedzser
- Károly Béla, gazdasági menedzser
- Nagy Mária, értékesítés menedzser
- Réti János, logisztikai menedzser
- Vekler Mária, jogi képviselő
- Horváth Károly, műszaki osztályvezető

Adóigazgatási azonosító szám: 654861-1-88

Bankszámlaszám: ERSTE Bank 11638001-13850501-38000002

Tevékenységi kör:

- Pályázatfigyelés és pályázatírás;
- Mosókonyhák tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése;
- Tetőkertek tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése;

2. Vezetői összefoglaló és a vállalkozás bemutatása

Vállalkozásunk, a Szivárvány Kft. lakótelepek korszerűsítésével és arculatuk tervezésével foglalkozik. Véleményünk szerint az emberekben globális igény formálódik környezetük kialakítására, védelmére és megfelelő hasznosítására. Úgy gondoljuk, hogy vállalkozásunk nemcsak környezetvédelmi és kényelmi szempontokat figyelembe véve állja meg helyét, hanem pénzügyileg is. Ezen állításunk alátámasztására a következő kimutatásokat készítettük el vállalatunkra négy évre vonatkoztatva, melyek a mellékletben bemutatásra kerülnek:

- Eredménykimutatás;
- Cash flow kimutatás;
- Mérleg;
- Likviditási terv;

- Gazdaságossági számítások;

Vállalkozásunk három működési területe:

1. Pályázatfigyelés és pályázatírás;
2. Mosókonyhák tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése;
3. Tetőkertek tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése;

Cégünk tevékenységi körének kialakítását az alábbi tapasztalatokkal szeretnénk megindokolni:

1. **Pályázatfigyelés és pályázatírás:** 2004. május 1-jén csatlakozott hazánk az Európai Unióhoz, ezáltal nagyon sok új lehetőség nyílt uniós források megszerzésére. A jelenlegi tendenciák alapján társasházak és különböző lakóépületek hőszigetelése, felújítása, gazdaságossági átalakítása jelentősen támogatott. Ezáltal lehetőség nyílik ezen közösségek számára, hogy különböző felújítási beruházásaikat ne csak önerőből finanszírozzák, és mi ebben szeretnénk számukra segítséget nyújtani.
2. **Mosókonyhák tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése:** Lakótelepi épületek jellegzetes tulajdonsága, hogy a fürdőszobában igen kevés életteret hagynak az embernek, ezáltal nagyon sok háztartásban problémát jelent egy mosógép elhelyezése. Az egyetemvárosokban megfigyelhető az a tendencia is, hogy az albérletben lakó fiatalok nem rendelkeznek mosógéppel (vagy a főbérlő nem biztosít nekik, vagy a hallgatók nem tudják finanszírozni), ebből kifolyólag gyakran hazahordják szennyesüket. Úgy gondoljuk, hogy cégünk praktikus és hasznos szolgáltatást nyújthat azzal, ha az Egyesült Államokban kialakult és Nyugat-Európában meghonosodott mosási kultúrát Magyarországon is bevezeti és elterjeszti.
3. **Tetőkertek tervezése, engedélyeztetése, kivitelezők közvetítése:** A tetőkert tervezés- és építés magában hordozza a művészet és a tudomány kettőségét, melynek célja, hogy belső életterünket kiterjeszthessük és mind funkcionálisan, mind esztétikailag örömteli külső életteret alkossunk. Nagyon sok lakóközösségben felmerül az igény egy olyan különleges helyiség kialakítására, ahol közösségi, családi, baráti rendezvények tarthatók, és még esztétikailag is szép látványt nyújt. A tetőkert nemcsak közösségi igények kielégítésére alkalmas, hanem jelentős környezetvédelmi és épületszerkezeti előnyei vannak.

Természetesen a város arculatát is jelentősen befolyásolja, hogy a „beton dzsungel” helyett zöld övezet látványa tárul szemünk elé. Azért tartottuk megalapozottnak ezt a vállalkozást, mert nincs a piacon hozzánk hasonló társasházakra specializálódott cég.

Jelenleg Magyarországon nincs kialakult formája az olcsó és praktikus mosási lehetőségeknek, domináns szerep jut azonban a vegyi tisztítóknak, de nem mindenki számára elérhető áron, és az általunk megcélzott réteg számára nem gazdaságos.

A kertépítésnek nincsenek kialakult hagyományai hazánkban, viszonylag új keletű szolgáltatás, melynek egyik típusa a tetőkertépítés.

A jelenlegi gazdasági helyzetben a társasházak jelentős része nem képes önerőből finanszírozni felújítási projektjeiket. Cégünk ezt kihasználva jelentős hangsúlyt fektet állami és uniós források felkutatására és megszerzésére, amelyek elnyerése által nem szükséges a 100%-os önfinanszírozás. Tapasztalati adatok alapján kijelenthetjük, hogy a legfőbb nehézséget az okozza a pályázatírók körében, hogy a formai követelményeknek nem tudnak eleget tenni.

Elsődleges célközönségünk, mint már az előbbiekben kiderült, a lakótelepen élők, a vidéki egyetemisták, és egyedülállók, akikhez több csatornán keresztül próbálunk eljutni, például: hirdető újságok, plakátok. Minden egyes munkánkról fényképes dokumentációt készítünk, melyek referencia anyagot alkotnak leendő megrendelőink számára.

Mint minden induló vállalkozásnál, nálunk is számolni kell a jelentkező kockázatokkal. Ezek elkerülése, illetve kezelése érdekében cégünk részletes SWOT elemzést készített, amely a "kockázatelemzés" fejezetnél kerül bemutatásra. A kockázatok közül a leghangsúlyosabb az érdeklődés hiánya és a pénzügyi háttér. Cégünk egyik jelentősebb kockázatkerülő stratégiája a pályázatok felkutatása és azok megírása. Vállalatunk részletes igényfelkutatás alapján alakította ki célpiacait, és készítette el a pénzügyi tervét, valamint a reklámtevékenységét.

A továbbiakban részletesen bemutatjuk a gazdasági ágazatokat, ahol cégünk tevékenykedik, valamint vállalkozásunk marketingtervét, pénzügyi tervét, valamint humán erőforrás hátterét.

3. Ágazati elemzés és tevékenységünk ismertetése

Ágazati elemzésünket tevékenységeink köré csoportosítva mutatjuk be.

3.1 Pályázatfigyelés és pályázatírás

Napjainkban rengeteg lehetőség adódik külső források megszerzésére, és ezen lehetőségek feltárása nem igényel túl nagy munkát. A pályázatok többsége interneten megtalálható, hiszen a hirdetési lehetőségeket a forrást biztosítók is kihasználják. A munka jelentős részét a pályázatok értelmezése, a szükséges dokumentáció összeállítása, és az előírásoknak megfelelő formába öntése képezi. Számos cég foglalkozik ezzel a tevékenységgel, illetve hirdetnek pályázat íráshoz kapcsolódó tanfolyamokat.

Versenytársainkként megemlíthetőek: AMT Hungária Bt., SCA Pályázatíró Iroda és az EU Pályázati Központ.

Általánosságban elmondható, hogy ezek a cégek nem szelektálnak a pályázatok között, hanem a „betévedő” ügyfeleik igényeit kiszolgálják. Cégünk ezzel szemben a társasházakat érintő építőipari pályázatokra specializálódott, melyek lehetséges alanyait felkutatjuk, és ismertetjük velük a lehetőségeiket, illetve felajánljuk szolgáltatásainkat.

Ezen tevékenységi körünk a következő folyamatokra terjed ki:

- *Pályázatfigyelés:* Társasházak fejlődéséhez jelenleg számos hazai és EU-s támogatási lehetőség áll rendelkezésre. Mindezek közül felkutatjuk az adott vállalkozás terveinek megvalósításához leginkább közel álló pályázatot.
- *Pályázati tanácsadás, konzultáció:* Cégünk alapvető feladatának tekinti, hogy a pályázó társasház számára a leginkább megfelelő pályázat követelményeinek, elvárásainak maradéktalanul megfeleljen. Ennek érdekében szakértőink segítségével felmérjük megbízóink gazdasági lehetőségeit, több szempontból megvizsgálva a tervezett projekt megvalósításának lehetőségeit, törekedve a megvalósítás leghatékonyabb formájára. Összevetjük a pályázati feltételeket az adott társasház paramétereivel, valamint megállapítjuk, hogy a kiírásban közzétett kizáró feltételek érintik-e a pályázókat.
- *Pályázatkészítés:* A megfelelő pályázati kiírás megtalálása után ügyfeleinkkel ütemtervet készítünk, mely tartalmazza az egyes részfeladatokat, valamint ezek teljesítésének határidejét a pályázat elkészítése során. A pályázati dokumentáció szigorú formai és tartalmi követelmények betartása mellett az alábbiakból tevődik össze:
 - a) az első rész rendszerint a pályázókra vonatkozó információs adatlapokat tartalmazza;
 - b) mindezek után a pályázati anyag részletes kifejtése következik, pénzügyi elemzésekkel, előrejelzésekkel, költségvetéssel, valamint ütemezési tervvel kiegészítve, melyek a projekt megvalósíthatóságát és gazdasági eredményességét támasztják alá;
 - c) végül a pályázati kiírásban szereplő nyilatkozatok, igazolások, stb. kerülnek csatolásra;
 - d) szakembereink rendelkeznek a pályázati anyagok elkészítéséhez szükséges pénzügyi, gazdasági ismeretekkel.
- *Projektmenedzsment:* Az ötlet felmerülésétől, a lehetőségek feltárásától a teljes pályázati folyamatot menedzseljük. A megvalósulás során a teljes beruházási folyamat irányítása, a pályázatkírókkal való együttműködés, kapcsolattartás és a projekt elszámolás is részét képezi szolgáltatásunknak.
- *Pályázati utógondozás, monitoring tevékenység:* Irodánk elvégzi a sikeres pályázatokhoz kapcsolódó monitoring tevékenységet. A „menedzsment” részére biztosítja a támogatások elnyerése után végzendő adminisztratív és egyéb kötelezettségek teljesítését is.

3.2 Mosókonyhák kialakítása

Ezen szolgáltatás esetében megállapítható, hogy Magyarországon is van igény a teljes körű minőségi textilápolásra, beleértve a külföldön jól bevált önkiszolgáló mosógépek és szárítók üzemeltetését is. Magyarországon számos olyan nagyméretű vállalkozás működik, amely nagy tételben vállal textiltisztítást például szállodák, panziók, kórházak egyéb egészségügyi és oktatási intézmények részére, illetve elterjedtek azok a tisztító vállalkozások, melyek komplex szolgáltatásokat nyújtanak potenciális vevőiknek (pl.: patyolatok). Ezek a vegyi tisztítók szolgáltatásukat nem mindenki számára elérhető áron nyújtják, valamint a mindennapi kényelmi igényeket sem elégítik ki (pl.: megközelíthetőség, elérhetőség).

Kevésbé elterjedt az amerikai típusú zsetonos mosó- és szárítógépek használata hazánkban, ezért vállalkozásunk arra gondolt, hogy az elsők között vezeti be a panelházakban ezt a kiegészítő, kényelmi szolgáltatást. Kockázati tényezőként kell azonban kezelnünk, hogy hazánkban az emberek kulturálisan és szociálisan nem biztos, hogy felkészültek egy ilyen jellegű váltásra. Ezért fókuszálunk a fiatalokra, és az új építésű lakóparkokra is. A szolgáltatás bevezetésével megoldanánk a mosógép tulajdonlásának és elhelyezésének problémáját.

A közösségi mosoda üzemeltetéséhez szükséges a megfelelő helyiség vezetékes víz vételi és használtvíz elvezetési lehetőségének a biztosítása, valamint az elektromos energiahálózatra történő rácsatlakozás lehetővé tétele.

Vállalatunk egyik fő szolgáltatása, hogy mosási lehetőséget biztosítson a városban lévő különböző társasházak, panelek kihasználatlan közös helyiségeiben, pincéiben. A szolgáltatás kialakításának körülményei onnan erednek, hogy vannak tapasztalataink az ilyen lakások méreteiből adódó problémákról, pl. hogy sok helyen nincs elegendő tér a fürdőszobában a mosógép számára. Mivel pedig a mosodai szolgáltatás nem igazán elterjedt hazánkban, úgy gondoltuk, hogy ez életképes vállalkozás.

Azon társasházak részére, ahol igény van erre a szolgáltatásra, vállaljuk a megfelelő helyiség kialakítását (tervezés, engedélyeztetés, kivitelezés megszervezése és ellenőrzése). Javasoljuk, hogy a lakók rendelkezzenek kulccsal az adott helyiséghez azért, hogy illetéktelenek ne férhessenek hozzá.

3.3 Tetőkert

Magyarországon az emberek ötöde panellakásokban él, ez közel nyolcszáz ezer otthont és mintegy kétfélmillió embert jelent. Egyre sürgetőbb feladattá válik a lakótelepek felújítása, a környezet barátságosabbá tétele.

Napjainkban már általános igénnyé vált, hogy a lakóházak – egyébként kihasználatlan – tetőfelületén az utca forgatagától elzárt, kellemes pihenőkertet alakítsunk ki. Így a telek kihasználtsága, és ezzel az ingatlan értéke is ugrásszerűen növekszik.

A kerttervezés és a kertépítés egyaránt magában hordozza a művészet és a tudomány kettőségét. Ennek célja, hogy belső életterünket kiterjeszthessük, és mind funkcionálisan, mind esztétikailag örömteli külső életteret alkossunk. A tetőkert védi a szigetelést, az építményt és ezáltal a lakókat a szélsőséges időjárástól, hőmérséklettől és a fagy károsító hatásától. Zöldtetővel megspórolható a nyári légkondicionáló, míg télen kevesebb hőenergiára van szükség.

A tetőkerttel új életteret teremthetünk magunk és környezetünk számára. A növényzet megköti a port és a levegő szennyeződéseit, párologtatással javítja környezetünk klímáját. A természet visszacsempészésével egészségesebb környezetet alakítunk ki. Míg a kemény felületek visszaverik és erősítik a városok zaját, addig a termőföld és a növényzet nagymértékben képes elnyelni a hangokat.

Az elmúlt években a lakótelepek rehabilitációja egyre inkább a figyelem középpontjába került, egyre nagyobb az igény a sivár betontömbök barátságosabbá tételére. A lakótelepi környezet felújítása ennek ellenére hazánkban még mindig gyerekcipőben jár.

Az interneten mindössze néhány olyan cég hirdeti magát, amely panelházak felújításával foglalkozik, s a szerény kínálatból sem találunk olyan vállalatot, amely cégünkhöz hasonló komplex szolgáltatást nyújt. A paneltetőkön történő kertek kialakítása még viszonylag újszerű ötletnek tűnik a piacon, bár több olyan céggel találkozhatunk, akik tetőkertek kialakításával foglalkoznak. Viszont a társasházak tetőbeépítése egyik cégnek sem jelenti fő profilját, s általában inkább az irodaházak és bevásárlóközpontok számítanak a legtöbb cég számára célcipőnek.

Versenytársaink között meg kell említeni a proNatur Kft.-t, amely tetőkert tervezéssel és kivitelezéssel – a piacon elsőként – 1990 óta foglalkozik, valamint a ZMS Kft.-t. Ez utóbbi vállalkozás elsősorban viszonylag erősebb marketingtevékenységével hívja fel magára a figyelmet. Ennek keretében például tetőkertekkel kapcsolatos kiadványok megjelentetésével is foglalkozik.

Az iparágon belüli igen kedvezőnek mondható lehetőségek ellenére egyelőre nem alakult ki éles verseny a piacon – jelenleg kevés versenytársunk nem jelent komolyabb veszélyt cégünk működésére nézve. A jövőben azonban több lehetséges belépővel kell számolni. Az állam által indított panelprogram is várhatóan ösztönzőleg fog hatni a panelházak felújításával foglalkozó cégek megjelenésére. Ám előrejelzéseink szerint inkább a panelek fűtési rendszerét megreformáló cégek felbukkanására kell számítani, s csak korlátozottan jelentkeznek tetőkertekre specializálódott vállalatok.

A Szivárvány Kft. a tetőkertek tervezését és kialakításának megszervezését magába foglaló tevékenysége elsősorban társasházak, (panel)lakótelepek számára van felkínálva, de potenciális ügyfélkörünk tagjaként tekintünk a szállodákra, a szanatóriumokra és az irodaházakra.

A sikeres együttműködés érdekében már a kezdetektől folyamatosan egyeztetünk megrendelőinkkel, illetve a szükséges tervezési fázisokat is megfelelő képesítéssel és engedéllyel rendelkező szakembereink végzik. Munkánk során sokszor elhangzik a következő kérdés: "*Kinek milyen tervre van szüksége?*" Tömören és röviden erre a következő választ adhatjuk:

1. *Vázlatterv*: kisebb magánkertek esetén, mely legfeljebb 600 m²; kevésbé bonyolult, nem túl meredek a terep.
2. *Tanulmányterv, engedélyezési tervek*:
 - önkormányzati beruházások esetén (parkolók);
 - magánkertek esetében ahol az építésügyi hatóság vagy egyéb hatóság előírja (Nemzeti Parkok Igazgatósága);
 - iparterületen, ipari parkokban;
 - bármilyen nagyobb ingatlan beruházás esetén (szállodák, éttermek, bevásárlóközpontok, üzletek, lakóparkok és társasházak, sportcsarnokok, sportpályák, fürdők és strandok);
 - intézménytetők (óvoda, iskola, múzeum);
3. *Tájrendezési tervek, környezeti hatásvizsgálatra vonatkozó tervek*: a hatástanulmányt nagyobb beruházás esetén írják elő (ld. 152/1995 (XII.12.) Kormány Rendelet) vagy szakhatóságok kötelezhetik a beruházót (tájrendezési tervek).

Az engedélyek beszerzése után a projekt leglátványosabb része következik, a megvalósítás. Cégünk ezt nem maga végzi, csupán megszervezését és ellenőrzését vállalja.

4. Marketing terv

4.1. Pályázatok esetében

Pályázatok figyelése és írása nem új keletű tevékenység hazánkban, de továbbra is megkérdőjelezhetetlen a fontossága. Ezen a területen is nagyon fontosnak tartjuk a specializációt, hiszen figyelmünk és szaktudásunk nem terjedhet ki az összes területre. Cégünk ezen okból kifolyólag szelektálta tevékenységi körét olyan pályázatokra, amelyeknek alanyai lehetnek társasházak, panelek, lakóparkok, egészségügyi és oktatási intézmények, szállodák stb.

4.2. Mosoda esetében

Magyarországon egyelőre nincs hagyománya a Nyugat-Európában már elterjedt, és igen kedvelt közösségi mosodák létrehozásának. A Szivárvány Kft. célja, hogy e piaci rést kitöltve színvonalas szolgáltatást nyújtson, s ezáltal hosszú távú, gyümölcsöző kapcsolatot tartson fenn megrendelőivel.

Mosodáinkat azon társasházak részére szeretnénk kialakítani, ahol kihasználatlan közös helyiségek állnak rendelkezésre, például pince, alagsor. Általános probléma, hogy az ilyen típusú társasházakban a fürdőszobákban nincs elegendő hely a mosógépek elhelyezésére, üzemeltetésére. Előzetesen kérdőíves felméréseket készítettünk, melyben megállapítottuk, hogy sok háznak lenne igénye arra, hogy közös mosóhelyiséget biztosítson lakói számára.

Legfőképpen az egyetemistákat és az idősebb korosztályt célozzuk meg, hiszen ez az a réteg, akik nem akarnak, illetve nem tudnak egyénileg mosógépet fenntartani. Kezdetben Budapest és környékén nyújtjuk szolgáltatásainkat, később tervbe vettük, hogy vidéki városokban is megjelenünk.

Cégünk egyedi és praktikus szolgáltatást nyújt, mellyel a kényelmet, egyszerűséget biztosítjuk megrendelőink részére. Szolgáltatásaink által hozzájárulunk a közösségi élet fellendítéséhez.

4.3. Tetőkert

Elsődleges célközönségünk azok a lakóházak, amelyeknél lehetőség van tetőkert kialakítására, és ezt a beruházást nem feltétlenül csak önerőből tudják megvalósítani.

Természetesen foglalkozunk szállodák, üdülőközpontok, szórakoztatási és vásárlási egységek, szanatóriumok, egészségügyi és oktatási intézmények, parkolóházak tetőkertjeinek kialakításával is. Idényszerűen kisebb méretű beruházásokat is vállalunk (egyéni kérések, például garázs extenzív tetővel).

Versenytársainkkal szemben elsősorban olyan projektekre helyezük a hangsúlyt, amelyek során megrendelőink különböző pályázatokban és egyéb támogatásokban részesülnek, ezáltal kisebb önerőre van szükségük. Ehhez kapcsolódóan cégünk meglévő pályázatok lehetséges alanyait keresi fel szolgáltatásainkkal.

4.4. A szolgáltatás „7P”-je⁶

⁶ A 7P a szolgáltatásmarketing hét eszközcsoportját jelenti, amelyek kombinációjával (marketingmixszel) hatást tudnak gyakorolni a vállalkozások a célpiacokra. A 7P a következő elemeket tartalmazza:

1.P.: A termék (product). A marketing legalapvetőbb eszköze maga a termék/szolgáltatás. A piacon a vállalat kínálatát testesíti meg.

2.P.: Az ár (price) az a pénzeszköz, amelyet a fogyasztó fizet a termékért/szolgáltatásért a csere során. Az árnak a piacon arányban kell lennie a termék/szolgáltatás kínálatával, amit a fogyasztók is preferálnak, egyébként a konkurencia termékét/kínálatát részesítik előnyben.

3.P.: A értékesítés helye (place) azokat a lehetőségeket, megoldásokat jelentik, míg a termék a gyártótól eljut a végső fogyasztóig, illetve a szolgáltatás közvetlenül elérhetővé válik a vevő számára.

4.P.: A befolyásolás, marketingkommunikáció (promotion): A vállalat és a célpiac között kommunikációs kapcsolatot kell létrehozni, abból a célból, hogy a potenciális vevőkör megismerhesse a termék/szolgáltatás előnyeit, és ösztönözhetőek legyenek azok fogyasztására.

5.P.: Az emberi tényező (people): az összes olyan személyt jelenti, aki szerepet játszik a szolgáltatásügylet létrejöttében, ezáltal hatást gyakorol a szolgáltatást igénybe vevő által észleltekre. Fontos szerepet játszik a szolgáltatás front-személyzete, akivel közvetlenül találkozik a vásárló. A szolgáltatásokat többnyire emberek teljesítik, ezért az ő kiválasztásuk, oktatásuk és motiválásuk nagy különbséget jelenthet a vevőigények kielégítése céljából.

Szolgáltatás (1.P)

Az általunk nyújtott szolgáltatásoknál igyekszünk megrendelőink igényeit maximálisan kielégíteni és mindezt elérhető áron kínálni.

Tetőkert kialakításánál vállaljuk az előzetes tervek elkészítését a szükséges engedélyek beszerzését, a kiviteli munkálatokat, valamint kérésre az új kert gondozásának megszervezését. A pályázatok folyamatos figyelésén kívül, vállaljuk a pályázati dokumentáció megírását, összeállítását.

Ár (2.P)

Egyedi igényekhez kialakított szolgáltatásainkhoz igyekszünk olyan árakat megszabni, amelyek mindenki számára elérhetőek, és gazdaságosak (pl. nem kell mosógépet vásárolni ügyfeleinknek.)

Árkialakításunk módjai:

- *pályázatírás*: az elnyerhető összeg 10%-a;
- *tervezés*: az alapterület alapján kalkulált kivitelezési díj meghatározott százaléka;
- *közvetítés*: egyéni megegyezés szerint;

Disztribúció (3.P)

Mivel induló vállalkozás vagyunk, ezért nagy hangsúlyt fektetünk az emberi kapcsolatokra. Az értékesítőink feladata a megfelelő támogatások felkutatása, az illetékes önkormányzatok és közös képviselők személyes megkeresése, és szolgáltatásaink ismertetése.

Szállodáknál a tetőkert kialakítása mobil (pl. mozgatható növények), ebből kifolyólag sokféle rendezvénynek helyszínt adhat, melynek megszervezéséhez cégünk partnerek kiközvetítését vállalja (igény szerint).

Kommunikáció (4.P)

Weblapunkon minden információ elérhető. Egy beépített kalkulátor segítségével a lakók műszaki gépigényével kapcsolatos előzetes számítások végezhetőek, valamint kétdimenziós kerttervező programon kipróbálhatják a honlap látogatói a tetőkertépítést.

6.P.: A tárgyi elemeket jelenti (physical evidence). Az a környezet, amelyben a szolgáltatásokat nyújtják, és ahol a szolgáltató, illetve az azt igénybe vevő közötti ügylet, interakció lezajlik. Számtalan vállalat megpróbálja szolgáltatásainak minőségét fizikai jelekkel és azok megjelenítésével alátámasztani. Például a vendégek elégedettségét a szállodákban olyan eszközökkel lehet fokozni, mint az épület kivitelezése, a belső tér stílusa, a vevőkkel való érintkezés módjak, a tisztaság és a gyorsaság.

7.P.: A folyamat (process): azokat az eljárásokat értjük alatta, melyek műveleti rendszere leszállítja a szolgáltatást. A szolgáltatási folyamatok között rendkívüli szerepet játszik a panasz-menedzsment

Forrás: Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing, KJK-Kerszöv, 2002., 47. oldal.

Megjelenünk önkormányzati hivatalok hirdetőin, valamint nyomtatott és elektronikus médiában is reklámozzuk szolgáltatásainkat (pl. Lakáskultúra, Metro, hirdetési újságok, pl. Superinfo, Expressz, helyi kábeltévé szolgáltatók). Szórólapokat terjesztünk, amelyeket közvetlenül a társasházak és lakóházak postaládáiba juttatunk el. Fényképes dokumentációkkal és óriásplakátokkal (melyen referenciamunkáink szerepelnek) is hirdetjük magunkat.

Emberi tényező (5.P)

A hosszú távú kapcsolat, és az aktív ügyfélpolitika kialakítása érdekében ajánlásokkal is dolgozunk. A megrendelő fél százalékos árengedményt kap az újabb sikeres ajánlást és szerződéskötést követően.

Tárgyi elemek (6.P)

Légkondicionált irodánkban biztosítjuk azokat a technikai feltételeket, melyek a kiváló minőségű munka ellátásához szükségesek. (Tervezőink számára rajzasztal, tervezői szoftverek, makett asztal, papír, stb. biztosított, scanner és egyéb irodai gépek).

Irodánk, mely Budapest XIII. kerület Irinyi J. utca 31. szám alatt található. Tetejére referenciamunkaként egy intenzív tetőkertet alakítottunk ki, valamint a kialakított mosodákról ügyfél elégedettségi lapot készítünk, és fényképesen dokumentálunk minden munkánkat.

Ügyfeleink fogadására és azért, hogy a megbeszélések nyugodt körülmények között történjenek kialakítottunk egy tárgyalót is.

Folyamat (7.P)

Az egész munkafolyamat során mindvégig egyeztetünk megrendelőinkkel, folyamatos visszacsatolást várunk el munkatársainktól és a minőségi követelményeket szigorúan figyelembe vesszük. Bármilyen jogos panasz, illetve reklamáció esetén igyekszünk azt azonnal orvosolni.

5. Működési terv

5.1 Telephely

A Szivárvány Kft. irodája Budapest, XIII. kerület Irinyi J. utca 31. szám alatti társasház 7. emeletén található. Választásunk két okból esett erre a lakásra: Berényi Klaudia rendelkezett ezen lakás bérleti jogával, melyet apportként behozva vállalkozásunkba költségmegtakarítást jelentett az induláskor. Döntésünket az is indokolta, hogy a társasház lapos tetős, mely első referenciamunkánk elkészítéséhez is kitűnő helyet szolgáltat. A referenciamunkát együttműködő partnereinkkel együtt készítjük el, így ez minden résztvevő vállalat számára referenciaként szolgál és költségcsökkenést is jelent.

5.2 Termelési technológia

A Szivárvány Kft. tevékenysége a tervezési munkára és a kivitelezési munka megszervezésére összpontosul.

A tervezési munkát a vállalat irodájában végzik a mérnökök. Mind a tervezéshez, mind a szemléltetéshez elengedhetetlen eszközök a tervező- és makett asztalon kívül a megfelelő szoftverek.

A kivitelezési munkát nem a Kft. maga, hanem más cégekkel kooperálva végzi, illetve alvállalkozókkal végezteti. Ezen munkák megszervezéséhez, a cégekkel való kapcsolattartáshoz nélkülözhetetlen a megfelelő informatikai háttér megléte.

Így a vállalat működéséhez szükséges technológia elsősorban a számítógépeket, a szoftvereket jelenti.

5.3 Beszállítók

A Szivárvány Kft. beszállítóival hosszú távú szerződéseket köt, melyek nem a hagyományos beszállítói kapcsolatot teremtik meg a vállalatok között, hanem együttműködést hoznak létre. Ezáltal nagy gonddal választottuk ki a velünk kapcsolatban álló vállalatokat. A kiválasztási szempontok között fontos volt a megbízhatóság, a Társaság küldetésével való azonosulás, a dinamikus termelés és szolgáltatásnyújtás, a megfelelő minőség és ár. A kiválasztási folyamat során a vállalatok ajánlatait költség-haszon, ár-érték és egyéb pénzügyi elemzéseken túl műszaki szakemberek is megvizsgálták, a referenciamunkákat is értékelték.

A mosó- és szárítógépek szállításánál az isaszegi székhelyű Mietwasch Kft. ajánlatát támogatjuk, ez a cég nemcsak a beszerelést és üzemeltetést, hanem a karbantartást is vállalja.

A tetőkert kialakításához szükséges növényeket, eszközöket az Eurogreen Kft. szállítja és ülteti el a tervrajzoknak megfelelően.

Mindkét fő tevékenység igényel kőműves, víz- és villanyszerelési munkákat is, melyeket a vállalatvezetés kapcsolati tőkéjére alapozva szervez meg.

5.4 Termelési folyamat

Vállalatunk fő profiljai:

4. a pályázatírás;
5. a tetőkertépítés és;
6. a közös mosóhelyiségek kialakítása.

Az utóbbi tevékenységek mérnöki szakértelmet, hosszas engedélyezési folyamatokat igényelnek. Ezáltal nagyon fontos a hatékony működés érdekében a jól megszervezett munkafolyamat, és az ehhez kapcsolódó, világosan meghatározott feladatkörök.

Ennek érdekében először a munkafolyamatokat kell tisztázni, melynek lépései a következők:

1. vevői igények felmérése;
2. statikai vizsgálatok;
3. egyeztetés és szerződéskötés;
4. tervezés;
5. engedélyeztetés;
6. kivitelezés megszervezése;

A vevői igények felmérése a helyszínen, szakembereink közreműködésével együtt történik. Építész és kertépítő mérnökeink felhívják a vevő figyelmét a hely által nyújtott lehetőségekre és korlátokra.

A statikai vizsgálatokat független statikai szakértőnk tanúsítja, hogy az adott helyen a tervezett átalakítások elvégezhetőek-e.

A további egyeztetéseket és a szerződéskötést is az adott projektért felelős munkatárs végzi. Ebben a folyamatban is részt vesznek a szakemberek a műszaki részletek tisztázása érdekében, valamint jogászunk, aki a szerződés formai és jogi követelményeinek betartásáért felelős.

A tervezést mérnökeink végzik. Más szakértelmet követel a tetőkertépítés és a mosókonyha kialakítása, illetve egyéb átalakítások, így azok megtervezését más-más mérnökök végzik. Az engedélyek beszerzése a magyar bürokratikus rendszerben nehézkes és hosszadalmas folyamat. Így eleinte nagy gondot fordítunk a kapcsolatok kiépítésére, mely több embert követel. Későbbiekben azonban elegendő, hogy ezt egy, legfeljebb két ember végezze. Az engedélyekhez szükséges műszaki terveket mérnökeink, a pénzügyi terveket pedig a gazdasági végzettségű alapító tagok végzik. Az engedélyek kérelmező szövegét jogászunk fogalmazza, akinek a munkáját az irodavezető segíti.

A kivitelezés megszervezése a különböző tevékenységi köröknél eltérő. Mások a beszállítók és mások a kivitelezők. A beszállítói kört gondosan választjuk ki, stabil kapcsolatot igyekszünk kialakítani. A kivitelezést nem mi magunk, hanem együttműködésre szerződött vállalkozói körrel végeztetjük. Ezen szerződésekért és kapcsolatok fenntartásáért is kijelölt munkatársak a felelősök.

A pályázatírás munkafolyamatának tisztázása is fontos a feladatok kiosztása érdekében, ennek lépései a következők:

1. pályázatfigyelés;
2. pályázói kör megkeresése;
3. igények felmérése;
4. szerződéskötés;
5. pályázat megírása;

A pályázatfigyelést és a pályázói kör felkeresését az erre a feladatkörre kijelölt munkatárs végzi, munkáját segítheti a marketinges.

A pályázatíráshoz tartozó további feladatok (igények felmérése, szerződéskötés, pályázat megírása) elvégzéséhez a pályázat jellegétől függően állítjuk össze a csapatot. A vevőkkel való tárgyalások folyamán azon munkatársnak ott kell lennie, aki a kapcsolatot felvette velük. Ezzel is mutatjuk, hogy számunkra mennyire fontos a vevői bizalom.

6. Szervezeti terv

6.1 A vállalat mérete

A Szivárvány Kft.-t 8 magyar magánszemély alapította 2010 januárjában. A vállalat törzstőkéje készpénzből és a tulajdonosok által beadott apportból áll, aminek az összetételét a következő táblázat tartalmazza.

Név	Készpénz (Ft)	Apport (Ft)	Összesen (Ft)
Berényi Klaudia	1 000 000	1 500 000	2 500 000
Kertész Erika	1 000 000	500 000	1 500 000
Kerekes Kata	1 000 000	500 000	1 500 000
Károly Béla	1 000 000	250 000	1 250 000
Nagy Mária	1 000 000	350 000	1 350 000
Réti János	1 000 000	800 000	1 800 000
Vekler Mária	1 000 000	250 000	1 250 000
Horváth Károly	1 000 000	3 000 000	4 000 000
Összesen	8 000 000	7 150 000	15 150 000

A tulajdonosok a társaságba bevitt apportot, a bejegyzési kérelem benyújtásáig teljes egészében a társaság rendelkezésére bocsátották.

Minden tulajdonos a pénzbetétet teljes egészében befizette a társaság számlájára, ami összesen 8.000.000 Ft-ot jelent.

Berényi Klaudia tartós bérleti jogot bocsátott a vállalkozás rendelkezésére 1.500.000 Ft értékben. Kovács Erika és Kerekes Kata által beadott apport 750.000 Ft értékű számítógépeket foglal magában. Károly Béla Kata 500.000 Ft értékű fénymásoló gépet hozott a vállalkozásba. Nagy Mária 350.000 Ft értékben tervező és makett asztalt apportált. Réti János 800.000 Ft értékű, 2 darab laptopot hozott a cégbe. Vekler Mária által behozott irodai gépek értéke 250.000 Ft. Horváth Károly apportja 3.000.000 Ft értékű szoftvert foglal magában. Vállalkozásunknak 13 alkalmazottja van (a tulajdonosokat is beleértve), így cégünk a kisvállalkozások kategóriájába tartozik.

3.2 Szervezeti felépítés

Vállalatunk annyi embert foglalkoztat, amennyi éppen szükséges a zökkenőmentes, hatékony és gyors üzletvitelhez. Ezzel párhuzamosan a szervezeti felépítés is a lehető legegyszerűbb struktúrában fog megvalósulni. Nincs alá-fölé rendeltség, lineáris szervezeti felépítéssel működik a vállalat.

A különböző részfeladatok közül a gazdasági területet érintőeket az alapítók maguk látják el, teljes mértékben kihasználva tudásukat, szakmai tapasztalatukat. A műszaki tudást igénylő feladatokat pedig egyetemi végzettségű mérnökeink végzik. Az egyes tevékenységi területek és felelőseik:

- Ügyvezető igazgató: Berényi Klaudia
- Marketing: Kerekes Kata
- Kereskedelem: Nagy Mária
- Logisztika: Réti János
- Pénzügy és számvitel: Károly Béla
- Pályázat: Kovács Erika
- Jogi képviselet: Vekler Mária
- Műszaki terület: Horváth Károly
- Irodavezető: Szabó Máté
- Villamosmérnök: Lajos Éva
- Kertépítő: Kis Péter
- Gépészmérnök: László Attila
- Informatika: Mészáros Tamás

Vezetők:

- Berényi Klaudia a Kft. ügyvezető igazgatója. A vállalat és dolgozói számára víziót és ahhoz kapcsolódó stratégiát alakít ki, azt képviseli. Ő látja el a humán erőforrást érintő feladatokat – az alkalmazottak felvételét, operatív irányítását. Kapcsolatot létesít a kulcsszerepet játszó partnerekkel, továbbá felügyeli, koordinálja a vállalat egészének működését, a munkatársak munkáját.
- Kerekes Kata hatáskörébe tartozik a marketing-tevékenység teljes körű megtervezése, menedzselése.
- Károly Béla a pénzügy és számvitel feladatokat látja el. Kiállítja, elkönyveli a számlákat, bizonylatokat. A vállalat tevékenységeit e szempontból külön kezeli, valamint az egyes projektek elszámolását is elvégzi.
- Réti János feladata a beszállítókkal való tárgyalás. A tartós beszállító, együttműködési szerződések kapcsán tartja a kapcsolatot a cégekkel, melyekkel kooperálva teszünk eleget a vevői megrendeléseknek.
- Nagy Mária felelős a kereskedelmi feladatok ellátásáért. Figyeli a kínálkozó lehetőségeket, felkeresi a potenciális vevőket, kapcsolatot tart velük. Részt vesz az igények felmérésében, megkötöti a szerződéseket, figyelemmel kíséri azok teljesítését.
- Kovács Erika a pályázatok figyeléséért és azok felderítéséért felelős. Feladata a pályázatok összeállítása. Továbbá feladata a pályázói kör felderítése és felkeresése.
- Horváth Károly építészmérnök vezeti a mérnöki munkákat. Felügyeli a mérnökök munkáját, a tervezési folyamatot, melyben ő maga is aktívan részt vesz. A kivitelezés folyamatát figyelemmel kíséri.
- Szabó Márta a gazdasági végzettsége mellett rendelkezik jogász-közgazdász végzettséggel, így ő látja el a vállalat jogi képviseletét, írja a szerződéseket, részt vesz a pályázatok elkészítésében.

7. Kockázatelemzés

7.1 SWOT elemzés

Egy új vállalkozás indításának mérlegelésekor nagyon fontos, hogy a tulajdonosok ismerjék mozgásterüket, tevékenységükkel kapcsolatos piacukat és megfelelően tudják pozicionálni leendő vállalkozásaikat. Ilyen jellegű elemzések elkészítésére rengeteg marketing eszköz áll rendelkezésünkre, melyek közül mi a jól bevált SWOT elemzést választottuk.

Belső tényezők:

Erősségek:

- alkalmazottaink megfelelő szakértelme, képességeik;
- alkalmazottaink jó együttműködése, kellemes munkahelyi légkör;
- széleskörű kapcsolatrendszer;
- rugalmasság;
- valós szükségletekre építés a potenciális célcsoport igényeinek megfelelően;
- ügyfélszolgálatunk gyors reagálása vevőink igényeire, problémáira;
- gyakori piacfelmérés, hogy mindig aktuális kínálattal tudjunk vevőink rendelkezésére állni;
- megbízhatóság, kiváló minőségű szolgáltatás;
- célzott reklámkampányt valósítunk meg, a potenciális ügyfeleinket próbáljuk megszólítani;
- honlapunk gondosan megtervezett, felhasználóbarát, lehetővé teszi a gyors információszerzést;
- nagy szaktudású és tapasztalt tervező mérnökökkel dolgozunk;
- legújabb szoftverek használata;
- folyamatos és specializálódott pályázat figyelés;
- a pályázatok kiírástól a megvalósításig történő nyomon követése;

Gyengeségek:

- új vállalkozás lévén, még ismeretlenek vagyunk a piacon;
- kisvállalkozásként finanszírozási forrásokhoz jutás nehézségei;
- korlátozott tőke áll rendelkezésünkre, így intenzív reklámkampányt nem tudunk megvalósítani;
- az árbevétel az első időszakban lassan folyik be;
- még nincs kialakult gyakorlatunk a munkaszervezésben;
- munkaerő bővítés nehézségei;
- mivel a mosodai szolgáltatás nem elterjedt hazánkban, így kezdetben sok energiát, időt és pénzt emészthet fel számunkra, hogy szolgáltatásunkat, és az ezzel járó előnyöket megismertessük az emberekkel (pl. kezdetben nagy marketing költségek.)

Külső tényezők:

Lehetőségek:

- testre szabott szolgáltatások;
- partnerkapcsolatok kiépítése, és ápolása;
- az utóbbi időben egyre több lehetőség van hazai és külföldi pályázatok igénybe vételére, hogy környezetünket szépítsük, és egészségesebbé tegyük;
- egyre nagyobb a városi ember igénye a zöld terület iránt, véleményünk szerint ez a piac gyorsan bővülni fog;
- a mosókonyhák esetében kevés konkurens cég van a piacon, így lehetőségünk van a kezdők piaci előnyének a kiaknázására, a piaci pozíció gyors növelésére, a cég megismertetésére;
- mivel hazánkban nincs mosodai szolgáltatást nyújtó vállalat, így egyedülálló esélyeink lehetnek a piacon;
- Budapesten és az ország nagyvárosaiban rengeteg kihasználatlan tető van, ami alkalmas tetőkert építésére;
- új célcsoportok keresése, minél nagyobb piaci részesedés, profit elérése érdekében (pl. kollégiumokban is kiterjeszhetnénk szolgáltatásunkat.);
- az uniós csatlakozás óta egyre több pályázati lehetőség tárul elénk;
- pályázatírási tevékenységünkkel nemcsak külső megrendelőinknek tudunk támogatást nyerni, hanem saját vállalkozásunk is finanszírozási forrásokhoz juthat;

Veszélyek:

- a tetőkert építésére alkalmas házaknak nincs elegendő pénzük a beruházás finanszírozására;
- a lakók többségének nincs igénye ezen szolgáltatás igénybevételére;
- nem sikerül megnyerni, az önkormányzatok és az EU által kiírt pályázatokat;
- nem kapjuk meg a megfelelő engedélyeket;
- új versenytársak megjelenése;
- a sok pályázatíró cég megjelenése miatt a piac kezd telítődni;
- a már meglévő kertépítéssel foglalkozó cégek konkurenciája;
- előfordulhat, hogy az általunk nyújtott szolgáltatást nem veszik igénybe sokan, az emberek nem veszik észre az ezzel járó könnyebbségeket, előnyöket (nem kell saját mosógép, nem foglal helyet a lakásban, meghibásodás esetén nem őket terheli a szervizelés költsége stb.);
- kezdeti bizalmatlanság vállalkozásunkkal szemben, főként a pályázatírás területén. az elemzés összegzéseként elmondhatjuk, hogy induló vállalkozásunknak sok akadállyal kell megküzdenie, azonban erősségeink és lehetőségeink képessé tesznek minket arra, hogy ezeket a veszélyeket csökkentsük;

8. Pénzügyi terv

Induló vállalkozásunk gazdaságosságával kapcsolatban megalapozott pénzügyi számításokat végeztünk, melyeknek főbb mozzanatait mutatjuk be.

8.1. Mérleg

Az első év sikerei után megrendelőink száma várhatóan növekedésnek indul, s ezáltal dinamikus fejlődés szakasza következik a vállalkozás életében. Ez a befektetett eszközök növekedésében is meg fog mutatkozni. A folyamatos fejlődés eredményeképpen 2012-ben, mint tulajdonosok már megengedhetjük az osztalékfizetést. Ez okozza a mérlegfőösszeg visszafogott növekedését.

Mérleg (adatok E Ft-ban)					
ESZKÖZÖK	2010.01.01	2010.12.31.	2011.12.31	2012.12.31	2013.12.31.
A. Befektetett eszközök	7 150	11 825	14 437	14 409	15 131
I. Immateriális javak	3 000	4 280	4 510	4 340	5 070
II. Tárgyi eszközök	4 150	7 545	7 827	10 069	7 561
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	2 100	0	2 500
B. Forgóeszközök	8 000	9 657	11 341	12 000	14 180
I. Készletek	500	1 726	1 231	1 095	1 140
II. Követelések	0	5 183	2 270	3 300	3 300
III. Értékpapírok	0	0	2 000	2 500	3 500
IV. Pénzeszközök	7 500	2 748	5 840	5 105	6 240
C. Aktív időbeli elhatárolás	0	0	0	0	0
Eszközök összesen	15 150	21 482	25 778	26 409	29 311

FORRÁSOK	2010.01.01	2010.12.31.	2011.12.31	2012.12.31	2013.12.31.
Saját tőke	15 150	17 931	22 102	22 409	27 011
Jegyzett tőke	15 150	15 150	15 150	15 150	15 150
Jegyzett, de be nem fizetett tőke	0	0	0	0	0
Tőketartalék	0	0	0	0	0
Eredménytartalék	0	0	2 781	2 671	4 588
Lekötött tartalék	0	0	0	0	0
Értékelési tartalék	0	0	0	0	0
Mérleg szerinti eredmény	0	2 781	4 171	4 588	7 273
Céltartalék	0	0	0	1 500	0
Kötelezettségek	0	3 551	3 676	2 500	2 300
Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	0	0	0
Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	1 226	800	400

AZ ÜZLETI TERV RÉSZEI, ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Rövid lejáratú kötelezettségek	0	3 551	2 450	1 700	1 900
Passzív időbeli elhatárolás	0	0	0	0	0
Források összesen	15 150	21 482	25 778	26 409	29 311

A mérleg adataiból megállapítható, hogy a vállalkozás likviditási helyzete (Forgóeszköz/Rövid lejáratú kötelezettség) minden évben várhatóan bőven a kritikus értéknek tekintett 1,3-as érték felett lesz nagyságrendekkel. Az eladósodottsági mutató [Saját tőke/(Saját tőke + Adósság)], mindvégig 100% körül lesz, ami a vállalkozás rendkívül alacsony eladósodottságát jelenti – ez a partnereink felé is egy pozitív üzenet.

8.2. Az eredménykimutatás

Az eredménykimutatás adataiból jól kivehető, hogy vállalkozásunk csak az indulás évében fog negatív üzemi eredményt produkálni, a 2011-es évtől kezdve folyamatos lesz a nyereségtermelő képessége.

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
I. Értékesítés nettó árbevétele	47 395	52 292	60 135	65 149
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0
III. Egyéb bevételek	8 550	11 256	13 552	14 594
IV. Anyagjellegű ráfordítások	10 935	13 829	16 979	17 758
V. Személyi jellegű ráfordítások	42 671	42 694	44 828	49 310
VI. Értékcsökkenési leírás	1 715	2 165	2 597	2 688
VII. Egyéb ráfordítások	1 138	253	813	1 512
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	-514	4 607	8 470	8 475
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	0	359	300	383
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	0	200
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	0	359	300	183
C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	-514	4 966	8 770	8 658
X. Rendkívüli bevételek	3 825	0	0	0
XI. Rendkívüli ráfordítások	0	0	1 100	0
D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	3 825	0	-1 100	0
E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	3 311	4 966	7 670	8 658
XII. Adófizetési kötelezettség	530	795	1 227	1 385
F. ADÓZOTT EREDMÉNY	2 781	4 171	6 443	7 273
23. Jóváhagyott osztalék, részesedés	0	0	2 000	0
G. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	2 781	4 171	4 443	7 273

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Gondolkodtató!

Gondolja végig, hogy vállalkozása megindítása, alapítása előtt

- Szüksége van-e üzleti terve céljai teljesülésének ellenőrzéséhez?
- Milyen más célból válhat még szükségessé üzleti terv készítése?
- Milyen időtávban gondolkodna üzleti terv összeállítása során?
- Milyen fejezetekből kell állnia ennek a tervnek?
- Miben különbözik a stratégiai terv az operatív tervtől?
- Milyen vállalkozásokat tekintene fő riválisnak a kezdeti időszakban?

MUNKANYELVI

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Ismertesse a tervezés fogalmát!

2. feladat

Sorolja fel az üzleti terv részeit!

3. feladat

Tegyen különbséget kimondatlan, kimondott és lappangó igény között!

4. feladat

Készítse el egy pályázatírással és tanácsadással foglalkozó vállalkozás lehetséges SWOT-mátrixát!

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Fenyegetések/Veszélyek

MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

A tervezésnek nincsen egy általánosan elterjedt, egzakt fogalma. Azonban az minden tervezésre igaz - függetlenül annak irányultságától -, hogy a jövőre vonatkozik, annak megismerésére és/vagy befolyásolására irányul. Ebből a szempontból a tervezést tudatos jövőalakításként is felfoghatjuk.

2. feladat

Bevezető oldal, vezetői összefoglaló, iparágelemzés, vállalkozás bemutatása, marketing terv, működési terv, szervezeti terv, kockázatbecslés, pénzügy terv, melléklet

3. feladat

A kimondatlan igényeket alapvető igényeknek is szokás nevezni, amelyek a vevők részéről állandó jelleggel jelen vannak. Olyan minimálisan elvárt minőséget, teljesítményszintet jelentenek, amelyet a fogyasztók, vásárlók mindenkor feltételeznek - ezeket felesleges is a részükről "kimondani". A kimondott igények a vevők által elvárt olyan igényeket jelentenek, amelyek láthatóak a vevők számára, és szerepet is kapnak a választási folyamatukban. Ez az a szint, amin nyíltan kimondott kompromisszumot kötnek és megtárgyalják a feltételeket. Az igények legmagasabb szintjét azok az értéktöbbletet jelentő extrák jelentik, amelyekről a vevő nem is tudott, de nagy örömmel fogad. A lappangó igények valóságosak, de nem láthatóak és nem is nyilvánvalóak a vevők számára.

4. feladat

<p style="text-align: center;">Erősségek</p> <p>Fiatal rugalmas munkatársak</p> <p>Mindenki csapatjátékos</p> <p>Optimizmus, elkötelezettség</p> <p>Újszerű, személyre szabott szolgáltatások</p> <p>Munka technikai hátterének ismerete</p> <p>Rendelkezünk a szükséges nyelvismeretekkel</p> <p>Kapcsolati tőkével rendelkezünk</p> <p>Jó kommunikációs, kapcsolatteremtő készséggel bírunk</p> <p>Kreativitás jellemzi a csapatot</p> <p>A tevékenységünk kis eszközparkkal beindítható, nem igényel jelentős beruházást</p>	<p style="text-align: center;">Gyengeségek</p> <p>Tapasztalathiány (ügyintézésel, működtetéssel kapcsolatos ismeretek, cégvezetési tapasztalat hiánya)</p> <p>Referenciák hiánya</p> <p>Pályakezdők vagyunk</p> <p>Tőkehiány</p> <p>Szervezési problémák, irodahelység, tárgyalóterem hiánya</p> <p>Eszközpark hiányossága</p> <p>Tagok esetleges kiválása az egyetem után</p>
<p style="text-align: center;">Lehetőségek</p> <p>Hatalmas összeg kerül szétosztásra pályázatokon keresztül az EU-ban</p> <p>Az EU intézményrendszere kevésbé ismert hazánkban</p> <p>Piaci rés megtalálása</p> <p>Beszállítóként is sikeresek lehetünk</p> <p>Korlátlan és olcsó munkaerőbázis</p> <p>Információszerzési lehetőség a különböző szak- illetve tudományterületeken tanuló hallgatóktól (jog, műszaki stb.)</p> <p>Sok kis és középvállalkozás a piacon</p> <p>Kis és középvállalkozói hálózatok létrejötte bővítheti ügyfélkörünket</p>	<p style="text-align: center;">Veszélyek</p> <p>Új belépők fenyegetése a pályázati piacon</p> <p>Uniós szabályváltozások</p> <p>Csökken a pályázati lehetőségek száma</p> <p>Csökkenő EU-s támogatások</p> <p>Megrekedünk beszállítói pozícióban</p> <p>Kis érdekérvényesítő képesség (jogi úton, bíróságon)</p> <p>Roszul pozicionáljuk a szolgáltatást</p> <p>Lassan kiépülő ügyfélkör</p> <p>Bank és kockázati tőke bevonására korlátozottak a lehetőségeink</p> <p>Szezonális túlterhelések</p> <p>Multinacionális cégek erősödő gazdasági lobbija</p>

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, AULA, 1997.

Eszes István: Globális marketing, KJK–Kerszöv Kiadó, 2003.

Kotler, Philip: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, 1999.

Kotler Philip – Keller, Kevin Lane: Marketing–menedzsment, Akadémiai Kiadó, 2006.

Kresalek Péter: Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Perfekt, 2003.

Sándor Lászlóné (szerk.): A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése, Perfekt, 2001.

Sándor Lászlóné (szerk.): Feladatgyűjtemény és esettanulmány az üzleti tervezéshez, BGF–PSZFK, 2001.

Törőcsik Mária: Fogyasztói magatartás–trendek, Akadémiai Kiadó, 2006.

Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing, KJK–Kerszöv Kiadó, 2002.

A(z) 0001–06 modul 019–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
52 341 01 0000 00 00	Autó- és motorkerékpár-kereskedő
51 213 01 0010 51 01	Eseményrögzítő
51 213 01 0010 51 02	Filmlaboráns
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser
52 341 05 1000 00 00	Kereskedő
52 341 05 0100 52 01	Bútor- és lakástextil-kereskedő
52 341 05 0100 52 02	Élelmiszer- és vegyiáru-kereskedő
52 341 05 0100 52 03	Ruházati kereskedő
52 341 07 0000 00 00	Kultúrcikk-kereskedő
54 341 01 0000 00 00	Külkereskedelmi üzletkötő
52 725 01 0000 00 00	Látszerész és fotócikk-kereskedő
33 341 03 0010 33 01	Építőanyag-kereskedő
33 341 03 0010 33 02	Épületgépészeti anyag- és alkatrész-kereskedő
33 341 03 0010 33 03	Járműalkatrész-kereskedő
33 341 03 0010 33 04	Villamossági anyag- és alkatrész-kereskedő
51 341 01 0000 00 00	Műszakicikk-kereskedő
51 341 02 0000 00 00	Régiségkereskedő
31 341 04 0000 00 00	Vegyesiparcikk-kereskedő
31 341 04 0100 31 01	Agrokémiai és növényvédelmi kereskedő
31 341 04 0100 31 02	Gyógynövénykereskedő
31 341 04 0100 31 03	Piaci, vásári kereskedő
31 341 04 0100 31 04	Sportszer- és játékkereskedő
33 215 02 0000 00 00	Virágkötő, -berendező, virágkereskedő
33 215 02 0100 33 01	Virágdekoratőr
33 215 02 0100 33 02	Virágkereskedő
52 341 06 0001 52 01	Antikvárium kereskedő

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

22 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató