Útmutató üzleti terv készítéséhez

Az üzleti terv átfogja a vállalkozás egész folyamatának, működésének megtervezését és leírását, számokban és szövegesen is bemutatva.
Az üzleti tervet folyamatosan módosítani kell az egyre bővülő üzleti információk alapján, megírásának nem az a célja, hogy egy „végleges" terv legyen a kezedben, **a lényeg, hogy tervezz**. Az üzleti tervezés során átgondolod a saját üzletedet rendszerezett módon, átgondolsz minden egyes tényezőt alaposan. Ha közben kétségeid támadnak, vizsgáld át újra a feltételezéseket. („Üzleti elképzelés igazolása" mérföldkő)

Az alábbiakban bemutatunk egy általános modellt, amelyet a tervezett vállalkozás típusa és körülményei szerint kell alakítani. A tervek tartalma jelentősen eltér aszerint, hogy pl. gyártás, kereskedelem, vagy szolgáltatás területén akarsz vállalkozni.

Itt jegyezzük meg, hogy az üzleti tervezésben is egymástól eltérő vagy részben eltérő megközelítések léteznek, amelyek helyenként egymásnak ellent mondanak, azonban ezek a különbözőségek a lényeget nem érintik.

Az üzleti tervezéshez ajánljuk a University of Pennsylvania „English for Business and Entrepreneur" on-line kurzusát https://www.coursera.org/learn/business/home/info**, valamint az alábbi sablont és útmutatót, amelyet a Business Plan for a Startup Business (www. score.org) szakmai anyaga alapján készítettünk!**

E rövid bevezető után az üzleti tervezés részletei következnek, a kitölteni javasolt sablon alapján!

Az útmutató részletes, az egyes fejezetek leírásában számtalan kérdést olvashattok, amely fontos lehet az üzleti tervezés folyamatában. *Nem kell azonban a saját anyagban minden kérdésre kitérnetek, sőt nem kell az itt leírtakhoz ragaszkodnotok, akár teljesen eltérő üzleti tervet is készíthettek, lényeg, hogy az megalapozott legyen.*

Tartalom:
- Vezetői összefoglaló
- Cég bemutatása
- Termékek és szolgáltatások
- Marketing terv
- Működési terv
- Vezetés, szervezés
- Indulási költségek, személyes pénzügyek
- Pénzügyi terv

A **vezetői összefoglaló** részt tanácsos utoljára megírni. Ne legyen több, mint egy oldal. Írjátok le röviden az üzleti elképzelést, mi a termék, kik az ügyfelek, ki fog fizetni a termékért, kik a tulajdonosok a cégben, mi várható a jövőben a megcélzott iparágban.

Cégbemutatás

A tervezett cég bemutatása a tevékenység, az iparág és a cég bemutatását foglalja magába.

Tevékenység

1. Mi az a tevékenység, amelyre az üzletedet építed?
2. Melyek a vállalkozásod céljai rövid és hosszú távon?
3. Milyen ügyfeleket szeretnél?
4. Hogyan szeretnéd a termékedet, szolgáltatásodat fejleszteni a jövőben?
5. Mennyit szeretnél értékesíteni?
6. Milyen naggyá szeretnéd a céget építeni? Ehhez tisztáznod kell a saját legmélyebb motivációdat is!
7. Mi a fontos neked az üzleti életben?

Iparág

Ezt követően mutasd be az iparágat, ahol tevékenykedni szeretnél!

1. Mi az iparág jelenlegi pozíciója?
2. Milyen tendenciák várhatóak az iparágban rövid és hosszú távon?
3. Hogyan tervezed ezeket kihasználni?
4. Hogyan alkalmazkodsz ezekhez?
5. Miért ezt az iparágat választottad?
6. Milyen készségekkel, képességekkel, lehetőségekkel, előnyökkel, háttértapasztalatokkal rendelkezel, amelyek képessé tesznek arra, hogy ebben az iparágban, ezzel a tevékenységgel elindulj?
7. Milyen erős versenyre számítasz?
8. Hogyan tervezel ebben helytállni?
9. Hogyan védekezel az üzleti ötleted másolása ellen?

Jogi forma

1. Egyéni vállalkozó, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság, Zrt?
2. Miért választottad ezt a formát?

Termékek és szolgáltatások bemutatása

Mutasd be részletesen a termékedet vagy szolgáltatásodat.

1. A termék, illetve szolgáltatás leírásban térj ki arra, hogy hogyan felel meg a terméked a műszaki illetve egyéb előírásoknak?
2. A versenytársakhoz viszonyítva milyen előnyökkel, hátrányokkal rendelkezel?
3. Hogyan tudod az előnyöket a javadra fordítani, a hátrányokat semlegesíteni?
4. Milyen minőséget képvisel a terméked? Prémium, átlagos, diszkont?
5. Hogyan illeszkedik a termék/szolgáltatás a termelési láncba?

6. Ki mindenkinek hasznos?
7. Ki fog érte fizetni?
8. Mik az egyedi vagy sajátos jellemzői?
9. Hogyan képezted az árakat? Ár, díj, bérlet, stb?

Marketing terv

A mai, reklámoktól hangos világban nem könnyű a termékedet, szolgáltatásodat észre vétetni a potenciális vevőkkel. A vállalkozás sikere néha attól függ, mennyire hatékony a marketing, amellyel eladják.

Mi az a marketing? A marketing lényege egy alapos kutatás, a potenciális vevők megismerése. A legtöbben ennél a résznél buknak el. Azt feltételezik, hogy ismerik a piacot. A vásárlók reakciói azonban gyakran kiszámíthatatlanok, és nem lehet tudni, hogyan reagálnak az új kínálatra. Minden alkalmat fel kell használni arra, hogy megismerd a potenciális vásárlók vágyait, elképzeléseit, preferenciáit. A legfontosabb a folyamatos piackutatás!

Piackutatás? De hogyan?

Kétféle piackutatást szokás megkülönböztetni: elsődleges és másodlagos piackutatást. A másodlagos kutatással szokás kezdeni. A szekunder kutatás a publikált információkon alapul, mint az iparági, kormányzati információk, szaklapok, újságok, magazinok, demográfiai adatok. Érdemes beszerezni az iparszövetségek, kereskedelmi kamarák információit, de sokat tanulhatunk a leendő beszállítóinktól is. Érdemes a nagyobb könyvtárakat is felkeresni. Ma már a könyvtárakban is rengeteg on-line információ áll rendelkezésre.
Primer (elsődleges) kutatásnak azt nevezzük, amikor közvetlenül, személyesen gyűjtöd össze az információkat a piacról és a vevőidről. Fontos, hogy a fogyasztók, megrendelők elvárásait te magad is felmérd. Beszélgess a potenciális vevőkkel minél többet!

JÓ TANÁCS!
Az üzleti terven belül a marketing terv legyen a lehető legrészletesebb! A vevőkről, az egyes vevő csoportokról összegyűjtött információk, statisztikák, stb. lesz az alapja minden további újabb értékesítésnek, bővülésnek!

Tehát a legfontosabb kérdések a marketing terv elkészítéséhez:
Iparág

1. Mérete, azaz az éves értékesítési forgalom belföldön és külföldön?
2. Milyen az éves értékesítési forgalom a megcélzott országrészben, városokban?
3. Milyen a jelenlegi piaci kereslet? Milyenek a megcélzott piaci növekedési trendek, tendenciák?
4. Hogyan változnak a fogyasztói preferenciák? Milyen irányokat érdemes követni a termékfejlesztésben?
5. Milyen növekedési potenciál rejlik ezekben a tendenciákban? Hogyan tudod ezt kihasználni?
6. Milyen belépési korlátokkal kell számolni ennél a piacnál?

Pl.
- magas beruházási költségek
- magas termelési költségek
- nagy marketing költségek
- fogyasztók megismertetése a márkával
- folyamatos továbbképzésre van szükség
- egyedi technológia és szabadalom szükséges
- magas szállítási költségek vannak
- vámjellegű akadályok

Fontos, hogy legyen elképzelésed arról, hogyan fogod leküzdeni ezeket az akadályokat!

Milyen változások várhatóak az iparágban?

1. Technológia fog változni
2. Várható az állami szabályozás változása
3. Egyéb változás várható a gazdaságban, vagy az iparágban

A marketingtervezés következő nagyon fontos kérdése, hogy vizsgáljuk meg termékünket, szolgáltatásunkat a vevők szempontjából, a vevők szemével.

Tulajdonságok és előnyök

Minden egyes tervezett termék- vagy szolgáltatás-variáció esetében határozd meg

1. A legfontosabb funkciókat
   Mi adja a funkció különlegességét?
   Mit tehetnél hozzá, hogy különleges legyen?
2. Milyen előnyei vannak a terméknek/szolgáltatásnak?
   Mit nyújt az ügyfélnek, amit más termék esetleg nem?
   Mik az előnyei az ügyfél számára?
   Ezeket az előnyöket kell majd eladni!

Vegyük a legegyszerűbb példát, tegyük fel, hogy egy házat akarsz eladni, Az értékesítés során ki kell emelni azokat a nemes anyagokat, amiből készült, ezek jellemzőit, ha azok említésre méltóak. De talán legfontosabb, hogy kiemeld, hogy mit nyújt a vásárlónak majd a ház. Anyagi biztonságot, jó szomszédságot, iskolákat, a büszkeséget, hogy ilyen jó környéken lakhat stb.

A vevő a termékkel, szolgáltatással valójában az érzékelt előnyöket vásárolja meg! Az érzések lesznek azok, amelyek vásárlásra motiválják! Az érzékelt előnyöket adod el, az érzéseket. Gondolj erre az értékesítési folyamat tervezésekor!

Lényeges az is, hogy milyen kiegészítő szolgáltatásokat, többletet adsz az alaptermékhez?

- szállítás,
- garancia,
- kiegészítő szolgáltatás,
- karbantartás stb.

Potenciális ügyfelek jellemzői

A marketing terv része természetesen a potenciális ügyfelek részletes vizsgálata is, amelyet már az ötlet validálásakor elvégeztél.

Határozd meg a megcélzott ügyfeleket, legfontosabb jellemzőiket, földrajzi elhelyezkedésüket, demográfiai adataikat!
Ez az a rész az üzleti tervben, amely teljesen más lesz attól függően, hogy más vállalkozások számára tervezel értékesíteni (Business to Business, azaz B2B), vagy közvetlenül a fogyasztóknak (Business to Costumer, azaz B2C). Ha nem a végfelhasználóknak, fogyasztóknak értékesítesz, hanem néhány értékesítési csatornán keresztül a gyárak, üzemek, forgalmazók, nagykereskedők, kiskereskedők részére, akkor is alaposan át kell látni a végső fogyasztó elvárásait, de ezen kívül elemezni kell a teljes ellátási láncot, azaz a közvetítő vállalkozások szerepét is az értékláncban. Lehet, hogy több ügyfélcsoportot kell képezni, és külön-külön kell az elemzést elvégezni.

Fentiek szerint határozd meg a legfontosabb csoportokat, majd minden egyes vevői csoportnak határozd meg a legfontosabb jellemzőit, mint pl:

- Életkor
- Nemek és arányuk
- Hely
- Vásárlóerő (mennyi pénzük van)
- Oktatás

Az üzleti ügyfeleknél elemezd a hely, cégméret, minőség, technológia és árkedvezmények témaköröket.

Verseny, konkurencia elemzés

1. Milyen termékek és vállalatok fognak versenyezni veled?
2. Sorold fel a fő versenytársakat!
3. Miben versenyeznek veled? Mindenben? Vagy csak bizonyos termékek, bizonyos vevők tekintetében, vagy csak egyes helyeken?
4. Kik a közvetett versenytársak? Például a mozik versenyeznek a színházakkal (mindkettő a szabadidő eltöltésére kínál megoldást), bár eltérő szolgáltatást kínálnak.
5. A versenyben hogyan valósul meg a termékek vagy szolgáltatások összehasonlítása?

A versenyfeltételek áttekintésére szokás használni az alábbi versenyképességi összehasonlító táblázatot, amelyben két, legfontosabbnak ítélt versenytárssal hasonlíthatod össze a vállalkozásodat.

1. táblázat: Versenyképesség-elemzés

Tényezők	Saját üzlet		Versenytárs A		Versenytárs B		
	Erősség	Gyengeség	Erősség	Gyengeség	Erősség	Gyengeség	
Vevők							
Termékek							
Ár							
Minőség							
Választék							
Szolgáltatás							
Megbízhatóság							
Stabilitás							
Szaktudás							
Hírnév							
Elhelyezkedés							
Esztétika							
Értékesítési metódus							
Fizetési módok							
Hirdetés, népszerűsítés módja							
Marketinganyagok minősége							

Az első oszlopban azokat a versenytényezőket tüntettük fel, amelyek a legtöbb tevékenység esetén **kulcsfontosságú versenyképességi tényezőnek** tekinthető. Mivel ezek iparágról iparágra, tevékenységről tevékenységre változnak, egészíts ki a táblázatot az általad még fontosnak ítélt tényezőkkel!
A saját üzleted várható hiányosságait, gyengeségeit néhány elfogulatlan ismerős segítségével is megállapíthatod. Minden ember más, de ha több személy véleményét figyelembe veszed talán közelebb vagy az igazsághoz, mintha csak a saját szempontjaidat vetted volna figyelembe. Elfogulatlan szemmel vizsgáld a fő versenytársaidat is. Az utolsó oszlop arra szolgál, hogy az összehasonlítás alapján minősítsd az egyes versenytényezőket, melyik mennyire kritikus számodra.
Javasoljuk, hogy számozd 1-től 5-ig, ahol 1 = kritikus; 5 = nem nagyon fontos.

Ezt követően össze tudod foglalni a helyzetedet a piacon! Meg tudod határozni, hogy melyik az a réspiac, vevői szegmens, ahol versenyelőnnyel rendelkezel, ahol többet tudsz nyújtani a vevők számára!

Ezek után pedig fel tudod vázolni a marketing stratégiádat, amely összhangban kell, hogy legyen a választott réspiac igényeivel, az ott megtalált versenyelőnyöd kommunikálásával!

1. A választott vevői körben mi lenne a leghatékonyabb promóció?
2. Hogyan fog tudomást szerezni az ügyfél a termékedről, vállalkozásodról?
3. Közösségi média, szórólap, vírusmarketing? Esetleg kiállításokon, rendezvényeken részvétel, szájról szájra kampány?
4. Kire számítasz a szájról-szájra kampány során? Vevők, ismerősök, beszállítók, szakemberek?
5. Milyen képet szeretnél kialakítani magadról az ügyfelek szemében?
6. Hogyan szeretnéd elhelyezni a vállalkozást, a terméket? Ehhez kell igazítanod a logót, a dizájnt, a bolt dekorálását, stb!
7. Hogyan fogod azonosítani a visszatérő vásárlókat, majd módszeresen kapcsolatba lépni velük?
8. Mennyibe kerülnek a fenti tételek? Mennyit tudsz szánni marketingre?
9. Hogyan pótolod saját munkáddal, partnermegállapodásokkal a hiányzó összegeket?

A marketing terv fontos része a költségvetés, amely két részből áll!
Külön kell választani

- az üzembe helyezés előtti költségeket, azaz indulási költségvetést, illetve
- a folyamatosan felmerülő havi marketing költségeket!

Árak

Az árak meghatározása szintén egy sarkalatos pontja a vállalkozás tervezésének. Sok vállalkozás bukik el az alacsony árakon, amelyek nem fedezik a költségeket. Gondold át részletesen azt a módszert, illetve módszereket, amelyekkel az árakat meghatározod. Tapasztalat, hogy az alacsony árazás nem jó politika. Állandó pénzhiányt, bizonytalanságot okoz, miközben a kutatások szerint az ügyfeleket nem vonzzák annyira az alacsony árak, mint azt legtöbben gondoljuk.
Általánosságban elmondható, hogy az a jó árpolitika, ha átlagos árak mellett a termék és/vagy a szolgáltatások minőségével versenyzel!
Vajon mennyire fontos önmagában az ár, mint versenyképességi tényező? A tapasztalat szerint az ügyfélszolgálat minősége és a fizetési feltételek, fizetési módok szerepe, kényelmessége legalább ilyen lényeges a vásárlási döntések meghozatalában.

Hol legyen a székhelyed?

A legtöbb induló vállalkozás székhelye az alapítók otthonában van, kivéve, ha off-line üzletet létesítenek. Ha a tevékenységhez szükség van telephelyre, akkor nagyon fontos ennek megválasztása, mert az ügyfelek számára a vállalkozás helye üzenetet hordoz, és befolyásolja a termékről és a vállalkozásról kialakuló képet.
Az a legfontosabb, hogy a választott helynek összhangban kell lennie a vállalkozás üzenetével. Ha a cég biztonságot kell, hogy sugározzon, akkor a helynek is ezt kell alátámasztania, ha fiatalosságot, akkor a hely sem lehet komor! Egyes üzleteknek jót tesz, ha sok üzlet egymás mellett helyezkedik el (pl. autókereskedők, gyorséttermek), míg másoknak ellenkezőleg (pl. szupermarketek).

Értékesítési csatornák

A marketing terv további része az értékesítései csatornák kiválasztása. El kell döntened, hogyan fogod eladni a termékeket vagy szolgáltatásokat.

1. Közvetlen értékesítéssel (csomagküldő, internetes, katalógus)?
2. Nagykereskedelmi vagy kiskereskedelmi cégeken keresztül?
3. Esetleg független képviselők segítségével?
4. Vagy több csatornán keresztül?

Ezt követően már el tudsz készíteni egy értékesítési tervet a tervezett havi eladásokkal. Célszerű egy optimális és egy pesszimista számítást végezni, és a tapasztalatok függvényében a terveket pontosítani.

Operatív (működési) terv

Foglald össze, hogyan fog történni a termék, szolgáltatás létrehozása, tárolása, értékesítése. Mit fognak csinálni az alkalmazottak, hogyan fognak kinézni a folyamatok.

1. Milyen költséggel jár a főtevékenységed?
    a. Ha gyártasz: Mi lesz a gyártástechnológia és milyen költséggel fog járni a gyártás?
    b. Ha szolgáltatsz: Mit fogsz adni a vásárlóidnak és mennyibe kerül ez neked?
    c. Ha kereskedsz: Milyen termékkel fogsz kereskedni, honnan fogod beszerezni és mennyiért?
2. A minőségellenőrzést hogyan fogod végezni? Szükség lesz vevőszolgálatra?
3. Leltárkezelés?
4. Termékfejlesztés?
5. Milyen telephelyre van szükséged? (Épület típusa? Szükséges hozzá parkolóhely? Tömegközlekedéshez közel kell, hogy legyen? • Mennyibe fog kerülni a rezsi?
6. Nyitvatartás?
7. Milyen engedélyekre van szükség? Milyen egészségügyi, munkahelyi, vagy környezetvédelmi előírások érvényesek a vállalkozásra?
8. Milyen típusú biztosításra van szükség?
9. Szükséges a termékedet, szolgáltatásodat szellemi tulajdonvédelem alá helyezned? (Védjegy márkanévre, szerzői jog szoftverre, szabadalom termékre?)
10. Alkalmazottak száma (szakképzett, szakképzetlen, és szakmai)? Hol és hogyan fogod megtalálni a megfelelő alkalmazottakat? Készíts munkaköri leírásokat az alkalmazottaknak! Ez nem csak előírás, hanem segíti a belső kommunikációt a munkavállalókkal.
11. Hogyan fognak a vevők fizetni a termékért? Készpénz, bankkártya, on-line?
12. Milyen fizetési könnyítéseket tervezel adni a vevőknek? Mennyiséghez kötött? Fizetési módhoz kötött? Ezeket az árképzésnél figyelembe vetted?
13. Készülj fel a nem fizető vevők kezelésére.
14. Hogyan fogod kiválasztani az alvállalkozókat? Hogyan fognak szállítani? Hány napra kell fizetned számukra? Ha kiesik valamelyik szállítód, hogyan fogod helyettesíteni?
15. Hogyan tartod nyilván a nyersanyagokat, eszközöket, késztermékeket? Mennyi áru lesz készleten?

16. Milyen értékesítési forgalmat tervezel?
17. Mennyi lesz az állandó költség, amit akkor is ki kell fizetned, ha egyetlen terméket sem készítesz?
18. Mennyibe kerül neked egy termék vagy szolgáltatás előállítása?
19. Szükség lesz hitelre az induláshoz? Mennyi pénzre lesz szükség? Kitől fogsz hitelt kérni? Rokonság, bank, befektetők?

Vezetés, szervezés, tulajdonosok bemutatása

Ez a része az üzleti tervnek elsősorban a befektetők miatt fontos. Mutasd be, hogy kik a fő tulajdonosok, mennyi az üzletrészük és hogyan működnek majd közre személyesen a cégben.

Az indulási költségek megtervezése

Minden cég megalakulásakor számolni kell egy indulási, később nem ismétlődő egyszeri költséggel, ennek szerepelnie kell az üzleti tervben, csakúgy, mint az előre nem látható költségekre tartalékolt óvatossági keretet. Az óvatossági keret nagysága az indulási költségek 20%-a.
Valószínűleg a saját pénzetek nem lesz elegendő a vállalkozás biztonságos elindításához. Vedd számba, hogy kitől kérhetsz kölcsön!

Pénzügyi terv

A pénzügyi terv része egy 12 hónapos eredménykimutatás, amelyet ajánlott a következő 4 évre is elkészíteni.
Szintén ajánlott a tervezett mérleg és cash flow táblázat elkészítése, azonban ennél sokkal fontosabb, hogy átgondold azt, hogy a **következő években a vállalkozásod bevétele milyen növekedést tesz majd lehetővé.**

Az eredménykimutatás nem szükséges, hogy a számviteli törvényben (2000. évi C. törvény a Számvitelről) meghatározott séma szerint épüljön fel. Elegendő, ha a tervezett bevételekből levonod az eladott áruk beszerzési költségét, a működési és egyéb költségeket és mindezt feltünteted hónapról-hónapra.

A költségek tervezéséhez az Excel táblában érdemes megjegyzéseket fűzni, hogy később is emlékezzünk a számok magyarázatára és korrigálni tudjuk őket, ha kiderül, hogy valamit rosszul gondoltunk és korrigálnunk kell a tervet.
Még egyszer kiemeljük, hogy a legfontosabb az éves terv gondos elkészítése, aki szeretné kiegészítheti még további évekkel, de biztos, hogy ezek a számok az első évet követően alapvetően meg fognak változni. (Emlékezz: ahogy változnak a körülmények, úgy kell változnia vállalkozásodnak is.)

Az eredménytervezéshez hasonlóan fontos az első évi cash flow terv (mennyi pénzed lesz, miből fogod fizetni a számlákat.)

A cash flow a készpénzállományod alakulását mutatja meg. Hiába leszel nyereséges papíron, ha a termékeid még nincsenek eladva, hanem a raktárban állnak, akkor nem lesz készpénzed fizetni az áramot, stb.

A legegyszerűbb pénzügyi terv példával

Az alábbi táblázat megmutatja, hogy hány hónap múlva lesznek nagyobbak a bevételek, mint a költségek és mennyi nyereség keletkezik.

Tegyük fel, hogy szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozást indítasz és

- 3 millió Ft alapítói vagyon áll rendelkezésedre,
- az indulási költségek (telephely, jogász, bérleti díj stb.) 300'000.-Ft-ot tesznek ki,
- működési költségek havonta fixen 500'000 Ft körül alakulnak,
- változó költséged nincs, mivel kezdetben Te magad ingyen dolgozol a cégnek
- havi bevétel az első 3 hónapban 100'000.-Ft/hó, a 4 hónaptól a 7 hónapig 400'000.-Ft/hó, a 8-12 hónapokban pedig már 700'000.-Ft átlagosan havonta.

A következő táblázat leegyszerűsített, de így is hasznos. A bevételek és költségek esetében azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a bevételek (eladott áruk, szolgáltatások ellenértéke) az értékesítés hónapjában a cég bankszámlájára kerül. Nem mindig van ez így, ezért a részletes pénzügyi tervek esetében ezt a tényezőt is figyelembe kell venni. A költségszámlák kifizetése hasonlóan eltérő hónapban valósulhat meg, mint a költség felmerülése és vannak olyan költségek is (tárgyi eszközök értékcsökkenése) amelyek nem járnak pénzmozgással.

Egyszerűsített eredménykimutatás és cash flow terv (adatok e Ft-ban)

	I. hó	II.hó	III.hó	IV.hó	V.hó	VI.hó	VII.hó	VIII.hó	IX.hó	X.hó	XI.hó	XII.hó	Össz
Nyitó-egyenleg		2300	1900	1500	1400	1300	1200	1100	1300	1500	1700	1900	
Alaptőke	3000												3000
Induló ktg.	300												300
Bevétel	100	100	100	400	400	400	400	700	700	700	700	700	5400
Működési ktg.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Eredmény (nyereség v. veszteség)	-400	-400	-400	-100	-100	-100	-100	200	200	200	200	200	-600
Szabad pénzeszköz	2300	1900	1500	1400	1300	1200	1100	1300	1500	1700	1900	2100	2100

A táblázat segítségével **az alapvető pénzügyi folyamatokat** tudod követni a cégedben. Ha a tervezett bevételekhez, költségekhez képest jelentős változást tapasztalsz, még időben tudsz cselekedni. Vannak

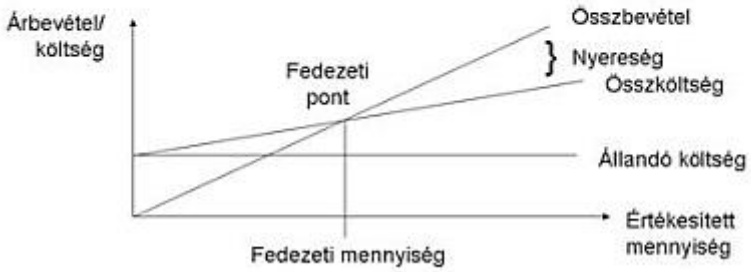
olyan költségek, pénzügyi tételek, amelyek például negyedévente, vagy váratlanul jelentkeznek, ezekre tartalékokat kell képezni a költségvetésben.

Nullszaldós értékesítés vagy fedezeti pont számítás:

Számold ki, hogy a tervezett eladási árakon milyen értékesítési volumen mellett lesz annyi a bevételed, amely elegendő az összes költség fedezetére. E szint feletti értékesítés már profitot fog termelni.
Ezt az összefüggést szemlélteti a következő ábra:

Fedezeti pont számítása:

$$\frac{\text{Állandó költségek}}{\text{Egységár} - \text{egységenkénti változó költség}}$$



Forrás: ebin.eu

Fedezeti összeg kiszámítása:
árbevétel
(-) <u>változó költségek (</u>termelés mennyiségétől, forgalomtól függően változik)
fedezeti összeg
<u>(-) fix költség</u> (termelés mennyiségétől, forgalomtól függetlenül is felmerülő költségek)
eredmény

A **fedezeti pont** az a termelési, értékesítési volumen, amely mellett a vállalkozásnak sem vesztesége, sem nyeresége nincs.

Ha a pénzügyi terv is elkészült, nincs más hátra, mint megszerezni a vállalkozás elindításához szükséges tőkét!

A tőke megszerzése a második forduló feladata lesz!

Jó munkát! Várunk a második fordulóban!