

VÁLLALKOZÁSBARÁT ÚJBUDA FÜZETEK a sikeres újbudai kisvállalkozásokért

2. füzet

AZ ÜZLETI TERVEZÉS





Tisztelt újbudai vállalkozók!



Magyarország fejlődésének talán legfontosabb motorját a hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások jelentik. Fokozottan igaz ez Újbudára, erre, a fiatal vállalkozások körében különösen népszerű kerületre. Több

tízezer vállalkozás dolgozik azon, hogy a kerület polgárai és az ide látogatók magas színvonalú, versenyképes szolgáltatásokat vehessenek igénybe, és kiváló minőségű termékeket vásárolhassanak. A kis- és középvállalkozások mind növekedési, mind foglalkoztatási szempontból kiemelt versenyképességi tényezőket jelentenek, így a kerület, a főváros és az egész nemzetgazdasági környezet meghatározó szereplői.

A helyi vállalkozások azonban nemcsak ezért fontosak nekünk, újbudai polgároknak, hanem azért is, mert a mindennapjaink részévé váltak, így a helyi kisvállalkozók fejlődése közös ügyünk is egyben.

Újbuda Önkormányzata az elmúlt csaknem négy évhez hasonlóan a jövőben is kiemelten kívánja kezelni a helyi vállalkozások fejlesztését, támogatását. Törekszünk a helyi ügyintézés és adminisztráció egyszerűsítésére, a vállalkozások számára kulcsfontosságú információk átlátható közzétételére, ahogyan ezt a célt szolgálja a megújuló Újbuda-portál Vállalkozásbarát Újbuda rovata is. Törekszünk továbbá a helyi vállalkozások számára hozzáférhető pályázati és uniós források elérhetővé tételére, ezzel is hozzájárulva, hogy a lehető leginkább vállalkozásbarát környezet alakuljon ki.

E törekvésünk részeként ajánlom szíves figyelmükbe a *Vállalkozásbarát Újbuda Füzetek* kiadványsorozatunk első kötetét. Önöknek aligha kell bizonygatnom, hogy egy vállalkozás elindítása, felépítése, működtetése rengeteg energiát, odafigyelést és tudást igényel. Egy sikeres vállalkozás tulajdonosának és vezetőjének a saját szakterületén kívül az üzleti tervezés, a marketing, az üzleti kommunikáció, a vállalkozásfinanszírozás, az informatika és az értékesítés területén is számos ismerettel kell rendelkeznie.

Senki sem érthet azonban mindenhez: néha jól jön, ha van hová fordulni tanácsért, információért vagy pusztán megerősítésért. Újbuda Önkormányzata a www.ujbuda.hu portál *Vállalkozásbarát Újbuda* szolgáltatásának részeként indítja útjára a *Vállalkozásbarát Újbuda Füzetek* kiadványsorozatot, melynek kötetei letölthetők a portálról. A kiadványok a kis- és középvállalkozások szempontjából alapvető fontosságú üzleti, finanszírozási, vállalkozás-működtetési és adózási ismereteket, kommunikációs, marketinges és internetes tudnivalókat foglalnak össze tömör és közérthető módon, számos gyakorlati példával.

Tisztelt újbudai vállalkozók!

Őszintén bízom abban, hogy a megújult Újbuda-portál *Vállalkozásbarát Újbuda* rovata, illetve a *Vállalkozásbarát Újbuda Füzetek* kiadványsorozat hozzájárul vállalkozásaik további fejlődéséhez, még inkább gyarapítva kerületünk hírnevét.

Dr. Hoffmann Tamás
Újbuda polgármestere



Röviden az üzleti tervről

Az üzleti terv egy már működő vagy a jövőben alapítandó vállalkozás céljait, a célok elérésének módját, illetve erőforrás, azaz eszköz- és pénzigényét tartalmazó, általában 3-5 éves időtávot átfogó dokumentum, amely ideális esetben a vállalkozással együtt fejlődik. Az üzleti terv tartalmazza a stratégiát, a termékek bemutatását, a stratégia végrehajtásának személyi és tárgyi feltételeit, illetve a potenciális bevételeket és költségeket.

Az üzleti terv egy üzleti ötlet (például új termék, szolgáltatás, üzleti modell, stb.) tisztázásának és alapos végiggondolásának alapvető eszköze. Üzleti tervet különböző céllal készíthetünk, például:

- az üzleti ötletek tesztelése, egy vállalkozás elindítása vagy tevékenységének módosítása érdekében;
- üzletfelek, partnerek tájékoztatása során;
- idegen forrás (hitelek, támogatások, befektetők) bevonásának elősegítéséhez.

Az üzleti terv készítésére nem léteznek olyan általános szabályok, melyeket követve biztosan jó és megvalósítható üzleti terv készülne. Az üzleti tervezés egyszerre igényel kreatív munkát és szisztematikus elemzést – és ezek arányát az is befolyásolhatja, hogy milyen céllal készül az

üzleti terv: nyilván a konzervatívabb, elmélyültebb közelítést célszerű alkalmaznia annak, aki saját pénzét kockáztatja egy új üzlet elindításakor; ugyanakkor kreatívabb és nagyvonalúbb az a tervező, aki éppen külső tőke bevonására készül, és befektetőket szeretne megnyerni saját meglévő cégébe vagy üzleti ötletéhez.

Bármilyen indíttatásból készüljön is az üzleti terv, készítése során mindig sok összegyűjtött tényből, adatból készítenek elemzéseket, miközben azonban megérzéseinkre, tapasztalatainkra is támaszkodnunk kell. A legfontosabb, hogy az üzleti terv elkészítése végén tisztán lássuk, hogy megvalósítható-e az üzleti ötlet vagy vállalkozás, illetve hogy az üzleti terv alkalmas-e arra, hogy az elképzelés életképességéről a dokumentum olvasóját is meggyőzze.

Hogyan kezdjük neki?

Mindenekelőtt el kell döntenünk, hogy milyen célból készítünk üzleti tervet! Ha megvan a cél, már azt is tudjuk, hogy ki lesz a terv olvasója. Például:

- ha egy ismerőssel állna össze egy vállalkozás beindítására vagy felvirágoztatására, akkor Önök ketten lesznek az üzleti terv elsődleges olvasói;
- ha valakit tájékoztatni kíván arról, hogy merre tart az Ön vállalkozása, akkor (potenciális) partnerei, beszállítói, vevői lehetnek az olvasók;
- ha idegen forrást akar bevonni vállalkozásába, akkor magánbefektetők, bankárok, kockázati tőke-befektetők, pályázati bírálók vagy alapítványi tagok lehetnek a célcsoport tagjai.



Az üzleti terv elkészítéséhez össze kell gyűjtenie és rendszereznie kell minden olyan alapanyagot, elemzést, piackutatást, egyéb dokumentumot, amit az ötlet megvalósítása vagy a vállalkozás jövője szempontjából fontosnak ítélt. Ide tartoznak a cég alapvető dokumentumai (például a stratégia, a szervezeti küldetés, a korábbi mérlegbe-számolók, stb.) a makrogazdasági környezetre,

illetve az adott termék vagy szolgáltatás piacára, helyettesítő termékeire, a cég beszállítóira, ve-vőire és versenytársaira vonatkozó piaci információk, előrejelzések stb. Mindehhez rengeteg információ elérhető ingyenesen az interneten, de a KSH ágazati statisztikáit, a céginformációs rendszerek szolgáltatásait, illetve a nemzetközi szakirodalmat is érdemes áttanulmányozni. Csak

ezeknek az előkészítő lépéseknek a megtétele után célszerű nekilátni az üzleti terv elkészítésének. A jelenlegi helyzet és a piaci kilátások összefoglalásának hasznos eszköze a SWOT elemzés, amely az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek szisztematikus áttekintésével tömören mutatja be az üzleti tervben részletesen kifejtett elképzelés életképességét.

Mire jó a SWOT analízis?

A SWOT elemzés olyan stratégiai tervezőeszköz, amely segít értékelni az erősségeket (Strengths), a gyengeségeket (Weaknesses), a lehetőségeket (Opportunities) és a veszélyeket (Threats), amelyek egy projekt, egy üzleti vállalkozás kapcsán, illetve bármely meghatározott cél elérése érdekében meghozandó szervezeti vagy egyéni döntés során felmerülhetnek. A SWOT analízis tartalmazza az egyén vagy a szervezet belső működésének és külső környezetének felmérését.

Az elemzés célja meghatározott üzleti cél elérése érdekében fontos belső és külső tényezők/adottságok azonosítása.

Az elemzés maga ugyan nem hívja fel a figyelmet arra, hogy melyek a stratégiaileg fontos kérdések, viszont segít abban, hogy észrevegyük, milyen erősségek szolgálnak a hatékony stratégia alapjául, hogyan használhatjuk ki a rendelkezésre álló lehetőségeket, hogyan küzdhetjük le, vagy legalább minimalizálhatjuk a gyengeségeket és a veszélyeket. Az erősségek és a gyengeségek jellemzően a belső, míg a lehetőségek és a veszélyek inkább a külső tényezők körébe tartoznak.

Hogyan készítsünk SWOT elemzést?

1. A SWOT elemzés első lépése, hogy meghatározzuk az elérni kívánt célokat.
2. Össze kell gyűjteni azokat a tényezőket, adottságokat, tulajdonságokat, amelyek befolyással vannak a cél elérésére, ezek lesznek az úgynevezett SWOT faktorok.
3. Ezután a faktorokat a következő kategóriák szerint csoportosítjuk:
 - Erősségek: olyan személyes vagy szervezeti tulajdonságok/adottságok, amelyek az adott cél elérése érdekében segítségünkre lehetnek.
 - Gyengeségek: olyan személyes vagy szervezeti tulajdonságok/adottságok, amelyek ártalmasak lehetnek vagy hátráltatnak az adott cél elérése során.
 - Lehetőségek: olyan külső tényezők, amelyek az adott cél elérése érdekében segítségünkre lehetnek.
 - Veszélyek: olyan külső tényezők, amelyek ártalmasak vagy hátráltatók lehetnek az adott cél elérése közben.
4. E faktorokat végül táblázatba hasznos rendezni, mivel a SWOT elemzést ebben a formában a legkönnyebb áttekinteni.

	Segítő tényezők	Gátló tényezők
Belső tényezők	erősségek	gyengeségek
Külső tényezők	lehetőségek	veszélyek

Hogyan használjuk a SWOT elemzést?

Az elkészített táblázatban szereplő tényezőket érdemes fontosságuk szerintbe tenni, vagy kísérletet tenni arra, hogy meghatározzuk:

- melyek azok a tényezők, amelyek döntő fontosságúak az adott döntés sikeréhez (megvalósulásuk esetén biztosan vagy biztosan nem lehet elérni a célt);
- melyek azok a tényezők, amelyeket minimális – pénzbeli vagy időbeli - ráfordítással jelentősen befolyásolhatóak.

A fenti folyamat során érdemes megszűrni a tényezőket azért, hogy csak az igazán lényegesek maradjanak az elemzésben.

A SWOT táblázat ugyancsak lehetőséget teremt például a következő stratégiai kérdések átgondolására:

- Hogyan használhatja az egyes erősségeket?
- Megszüntethetőek-e – és ha igen, hogyan – az egyes gyengeségek?
- Hogyan használhatja ki a lehetőségeket?
- Hogyan előzze meg a veszélyeket?

Egy megfelelően elkészített SWOT az üzleti terv alapjául szolgál. Az egyszerűbb SWOT elemzést érdemes időszakonként, továbbá jelentősebb események bekövetkezése után felülvizsgálni, így vállalkozása vezetésében folyamatosan segítségére lehet.



Az üzleti terv javasolt fejezetei

Ahogy már jeleztük, nincs kötelezően alkalmazandó formátum az üzleti terv elkészítésére (a kreatív iparágakban egészen formabontó változatok is készülnek), de egy jó üzleti terv legalább az alábbi fejezeteket tartalmazza.

Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló 2–3 oldalas fejezet, és az üzleti terv legfontosabb megállapításait tartalmazza, ennek megfelelően a dokumentum elkészítésének rendszerint ez az utolsó lépése. Ugyanakkor ez lesz a terv legfontosabb része: könnyen elképzelhető, hogy az üzleti terv olvasói a részletekbe az elején még nem néznek bele, viszont ezt a részt biztosan minden érdeklődő elolvassa majd.

A vállalkozás bemutatása

A vállalkozás alapadatai és rövid története. Cél szerű úgy megírni, hogy abból világossá váljon az olvasó számára, hogy miért logikus, hogy a következő fejezetekben kifejtett ötlettel éppen ez a vállalkozás állt elő.

A termék / szolgáltatás / üzleti ötlet bemutatása

Az üzleti terv készítésének céljából szolgáló üzleti ötlet rövid leírása, kitérve a későbbiekben

részletesen bemutatandó piaci helyzetre, az ötlet megvalósításának tervezett módjára, erőforrásigényére, a megtérülési várakozásokra, bemutatva, hogy miért gondolja, hogy az ötlet sikeres lesz.

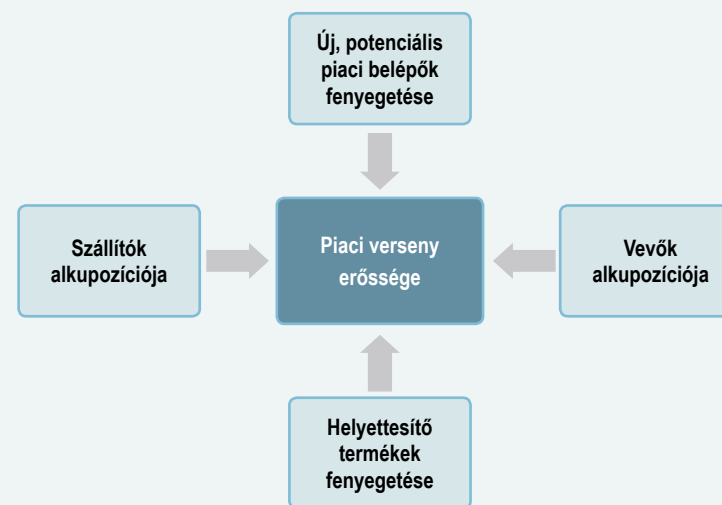
Piacelemzés

A piacelemzésben először is el kell helyezni az iparágat a gazdaság egészében, és bemutatni azokat a tényezőket (például társadalmi és gazdasági változások, demográfiai, politikai és szabályozási környezet stb.), amelyek befolyásolják a piac méretét (nagyon sok adat elérhető a Központi Statisztikai Hivatal honlapján: www.ksh.hu). Be kell mutatni, hogy milyen trendek jellemzőek abban az iparágban, ahol a vállalkozás tevékenykedik vagy tevékenykedni szándékozik. Ha új piaci szereplőként jelenne meg, ismertetnie kell, hogy milyen nehézségei lehetnek egy új vállalkozás beindításának. Ebben a fejezetben kell számba venni a versenytársakat,

különös tekintettel arra, hogy Ön miben lesz más vagy jobb náluk. Fontos szempont lehet a versenytársak esetében a termék/szolgáltatás, célcsoport, árazás, értékesítés, valamint a hírnév kérdésköre. Elemeznie kell a beszéltői piacot, a meglévő és potenciális versenytársakat, a várható keresletet – mindehhez jó keretet jelenthet az úgynevezett Porter-modell alkalmazása.

Röviden a Porter-modellről

A Porter-modell egy vállalkozás közvetlen környezetének a leírását jelenti, azokat a hatásokat térképezi fel, melyek a vállalkozás piacát, és ezen keresztül nyereségtermelő képességét befolyásolják.



A Porter-modellről részletesen: http://hu.wikipedia.org/wiki/Porteri_öt_erő_model



Mire keres választ a piacelemzés?

Kissé leegyszerűsítve a piacelemzés során azt szeretnénk megtudni, hogy

- kik vannak már a pályán (azaz mi a kínálat, kik a konkurensok)?
- mennyire nehéz piacra lépni új belépőknek (azaz a jelenlegihez képest mekkora tolongás várható a piacon 3-5 év múlva)?
- kik a vevők, mit keresnek és mennyire nyitottak az újdonságokra (azaz milyen a kereslet)?
- milyen helyettesítő termékek vannak a piacon (azaz a vevők mivel pótolhatják az Ön által kínált terméket, szolgáltatást – pl. egy lemezbolt alapítójának érdemes felmérnie az online zeneipar jelentette fenyegetést)
- kik a beszállítók és milyen a helyzetük (azaz mire számíthat a majdani beszállítótól)?

Mindezek alapján dönthet el, hogy a bevezetni tervezett termék / szolgáltatás / üzleti ötlet életképes-e az adott piacon, vagy esetleg érdemes módosítani, finomhangolni az eredeti elképzelést.

A versenytársakról szóló információgyűjtés elsődleges terepe ma már az internet, hiszen ott jó eséllyel konkurensei jelentős részét megtalálja majd. Ugyanakkor az internetes kutatás önmagában gyakran nem elegendő: a személyes adatgyűjtés során versenytársakkal, már sikeres vállalkozókkal, és potenciális vevőkkel is érdemes kapcsolatba kerülni.

Fontos azonban, hogy a személyes benyomásokat ne értékelje túl: a nagyvállalatok nagy mintás felmérésekkel és fókuszcsoportos kutatásokkal tesztelik minden egyes termékük / szolgáltatásuk bevezetését – erre egy kisvállalkozásnak nincs módja, a személyes „közvélemény-kutatás” azonban csalóka eredményeket hozhat.

Marketingterv

Ez a fejezet arról szól, hogy vállalkozása pontosan hogyan is érintkezik majd a piaccal, azaz milyen célcsoportnak, milyen csatornákon keresztül, milyen értékesítés-támogató technikák alkalmazásával kívánja értékesíteni termékeit / szolgáltatásait, és milyen promóciót (reklám, PR, egyéb eladás-ösztönzés stb.) tervez igénybe venni.

A marketingterv elemzi a célcsoport(ok) ún. szocio-demográfiai és pszichológiai jellemzőit, vásárlási szokásait, fizetőképességét, elérhetőségük módját stb. (Mindez akkor is megfontolandó, ha adott esetben nem konkrét terméket, hanem tehetségét, kreativitását, szakmai tudását viszi piacra.)

A marketingterv elkészítésekor nagyon fontos, hogy megőrizze realitásérzékét: a kommunikáció gyakran költséges dolog, még akkor is, ha nem a nagy reklámkampányokra, hanem az Ön vállalkozásához szükséges kommunikációs eszközökre – például névjegyekre, prospektusokra, honlapra – gondol.

Tisztában kell lennie azzal, hogy a marketingre, kommunikációra fordított költség célja, közvetve vagy közvetlenül, de mindig a vállalkozás eredményességének javítása, azaz tulajdonképpen ez is egy befektetés, melynek meg kell térülnie.

Működési terv

Ez a fejezet magáról a vállalkozás működéséről szól; be kell mutatni, hogyan és hol kívánja előállítani a terméket vagy nyújtani a szolgáltatást, kikre kíván támaszkodni (beszállítók), milyen eljárásokat/folyamatokat alkalmaz vagy szeretne alkalmazni. Fontos már itt jelezni, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésére, és milyen továbbiakra lesz szüksége, és mindezekhez érdemes már itt költségeket rendelnie. Be kell mutatnia, hogy a vállalkozás működéséhez milyen irodára, telephelyre vagy raktárra lesz szükség, ezeknek milyen fizikai jellemzői vannak. Jeleznie kell, hogy a vállalkozás tulajdonolja, vagy bérlő majd ezeket, és természetesen ennek költségvonzatát is be kell mutatnia.

Amennyiben többen tevékenykednek a vállalkozásnál, szervezeti tervet is érdemes készíteni, mely tartalmazza, hogy kik dolgoznak a cégnél, kiemelve, hogy kik a vezetők. Tapasztalataikat is érdemes bemutatni, amennyiben jelentősen hozzájárulnak a vállalkozás sikeréhez.

Fontos részletesen bemutatnia azokat a külső szakértőket, tanácsadókat is, akik jelentős szerepet játszanak majd a vállalkozás működtetésében (beleértve a vállalkozás könyvelőjét, jogi tanácsadóját is).



Mi az a cash flow?

Magyarul: tényleges pénzmozgás, másként, mikor mennyi bevétele lesz, illetve mikor mennyit kell költségekre és eszközvásárlásra (beruházásra) költenie, és ezt miből fizeti ki. Egyrészt nyilvánvaló (sokszor mégis előre nehezen belátható), hogy jóval előbb kell a kisteherautót vagy számszámokat megvenni és kifizetni (feltéve, ha nem hitelre veszi), mint ahogy az első fuvart lebonyolítja, vagy az elromlott eszközt megjavítja. Ugyancsak nyilvánvaló, hogy mivel kezdő üzletnél a bevételek jó ideig kisebbek, mint a kiadások, a különbözetet valamiből fedezni kell, ebbe mégis sokan belebuknak.

A cash flow számítás alapja természetesen a bevételi, költség- és beruházási terv, de itt nem kell számolni az amortizációval (mint a költségeknél), mert az nem készpénzkiadás, inkább egy az eszközök értékének csökkenését elismerő adókedvezmény. Ha a készpénzkiadás tervezése megvan, át lehet térni a finanszírozás megtervezésére, ami történhet saját erő felhasználásával vagy hitelfelvétellel (ez esetben fontos, hogy a kiadások között a kölcsöntörlesztések és kamataik is szerepeljenek).

A cash flow számolásánál – különösen eleinte – fontos, hogy minél pontosabban tervezze meg a bevételek és kiadások időzítését. Az első évre mindenképp érdemes havi bontásban megtervezni a pénzmozgásokat. Erre azért fontos gondolni, mert általában előre kell finanszíroznia a cég működését, azaz, jelentős idő telhet el az üzlet bérleti díjának kifizetése és az anyag megvásárlása, illetve a nyújtott szolgáltatás díjának beérkezése között. Amíg a díj vagy a szolgáltatás/termék ára nem érkezett be Önhöz, addig az Ön pénze van lekötve, Önnek kell azt finanszíroznia. Ugyancsak ügyeljen az adók (például az áfa-fizetés és -visszaigénylés) időzítésére is.

Pénzügyi terv

A pénzügyi terv, amelynek elkészítéséhez talán külső segítségre is szüksége lehet, számszerűsítve mutatja be mindazt, amit eddig szóvegesen tett. Az alapjai a következők:

- először meg kell becsülnie a bevételeket és a működési költségeket;
- fel kell állítania az induló mérleget (milyen eszközei vannak, ezeket mennyire finanszírozta saját erőből vagy külső forrásból);
- készítenie kell egy beruházási tervet (mire lesz szüksége);
- az induló mérleg és a beruházási terv alapján mérlegtervet szükséges készíteni;
- ez alapján kell megbecsülni a külső forrásigényt (cash flow terv segítségével) és megtervezni pénzügyi bevételeit és kiadásait;
- a működési és pénzügyi eredmények összevetése megmutatja a vállalkozás várható adózás előtti eredményét.

Mivel tehető megalapozottabbá a pénzügyi terv?

Részletességgel. Minél pontosabbak a részletek, annál több buktatót védhet ki, és annál kisebb lesz az eltérés a valóságtól. Minél rövidebb időszakokra bontja az üzleti tervet (éves helyett negyedéves, havi vagy heti), annál pontosabban tervezhető, hogy adott időszakban lesz-e elég pénze a működésre, vagy kölcsönre szorul. Ugyancsak pontosabban követhető, hogy teljesíthető-e az üzleti terv, vagy módosítania kell menet közben. Készítse el a pénzügyi terv szöveges mellékletét is, amelyben leírja a finanszírozási tervet, s ennek részeként, hogy mekkora a saját erő, van-e befektető, milyen feltételekkel, mennyi időre és mennyi hitelre van szüksége, és a hitel költségei kitermelhetőek-e az üzletből. A szöveges leírás sokszor rávilágít a még kiaknázatlan erősségekre és lehetőségekre, de akár a tevékenység üzleti életképtelenségére is.

Készítsen érzékenységvizsgálatot: nézze meg, mi történik például, ha

- 20 százalékkal felemelik a bérleti díjat;
- megjelenik egy versenytárs 30 százalékkal olcsóbb termékkel, szolgáltatással;
- megnő az alapanyag ára;
- három munkatárs kell kettő helyett, 15 százalékkal magasabb bruttó bérért.

Az érzékenységvizsgálat által láthatóvá válik, hogy mekkora tartalékok vannak az üzleti tervben, mennyire „szoros” a finanszírozás.

És végül: legyen nagyon óvatos! Fontos, hogy a pénzügyi terv ne legyen „kicentizve”, az érzékenységvizsgálat alapján bányon óvatosan a bevételtervezéssel, és hagyjon tartalékot a költségekre. Különösen a kezdeti időszakra komolyabb tartalékokkal számoljon, mivel a költségek mindig jóval előbb jelentkeznek, mint a bevételek.

Jó eséllyel a fenti folyamatot nem fog sikerülni elsősorban tökéletesen végigvinni, de ne ijedjen meg: ha kell, finomítsa becsléseit, és közben mindig figyeljen arra, hogy a három fontos pénzügyi kimutatás (eredménykimutatás, cash flow, mérleg) egymással kapcsolatban van. A jó pénzügyi tervezés egyik legfontosabb feltétele a pénzügyi terv és a többi fejezet összhangja,



azaz ha a szöveges részben egy bevételi vagy költségelem megjelenik, ez szerepeljen a számszaki részben is.

A pénzügyi tervet célszerű számítógépen, egy táblázatkezelő programmal felépíteni, mivel így könnyen látható, hogy egy-egy eleme – mint például egy termék ára vagy mennyisége, valamilyen költség –, milyen mértékben módosítja a tervet. Ha új üzletről van szó, legalább az első évet érdemes havi, a későbbiekét már elegendő éves bontásban elkészíteni. Legalább három évre szóló pénzügyi tervet készítsen, de öt évnél nem kell hosszabb.

Módosítsa-e a pénzügyi tervet?

Igen és nem. Nem kell és nem is szabad havonta átírni a pénzügyi tervet, mert ezzel követhetlenné válik az eredeti cél mind a vállalkozó, mind a finanszírozó (bank vagy befektető) számára.

Fontos, hogy ennek ellenére kövesse az eltéréseket az eredeti tervhez képest, és ha lehet, keresse meg az okokat is. Ne álljon meg ott, hogy kevesebb lett a bevétel! Miért? Drága a szolgáltatás, alkotás, termék? Nem elég jó? Nem elég ismert? Vagy ismert és jó, csak például gyakorlatilag nem tud többet készíteni és eladni belőle? Természetesen ugyanilyen kíméletlenül kell figyelni a költségekre is.

Ha azonban látható, hogy bármely irányba folyamatos az eltérés a tervtől, akkor módosítani lehet és kell is. A tervezésnél mindig jobb konzervatívnak, óvatosnak lenni, mint optimistának. Ezért pozitív irányba csak nagyon átgondoltan módosítson, a kedvezőtlen változást viszont annál szigorúbban kezelje.

Ahhoz, hogy reális terv szülessen, ajánlatos mindent a részleteiből felépíteni, lehetőség szerint minél jobban alátámasztott számokkal, így valószínű, hogy a végeredmény is a realitásokat fogja tükrözni.

A pénzügyi modell felépítése során mindig a részleteket tervezze meg először, és úgy haladjon az egész felé. Például ne állapítsa meg egyszerűen a bérköltségeket, hanem tervezze meg, hány ember kell a szolgáltatáshoz, termeléshez, adminisztrációhoz; hol mennyi az egy főre eső bér és járuléka. Ha megfordítja a sorrendet, hiába tervezi meg alaposan a részleteket, a végeredménynek nem sok köze lesz a valósághoz.

Mellékletek

Ide tegyen minden olyan anyagot, ami Ön szerint alátámasztja az üzleti tervet, és eddig még nem mutatta be, illetve, a tervet megalapozó háttérdokumentumokat (például piackutatás stb.).

Amire fontos odafigyelni

Az üzleti terv készítése során a legfontosabb, hogy terve logikailag egységes legyen, ne legyenek benne belső ellentmondások. Fontos, hogy elképzelései és feltételezései az üzleti terv alapján pontosan megismerhetők legyenek. Töreked-

Néhány jó tanács az üzleti tervezéshez

- Az üzleti terv készítése egyszerre kreatív és elmélyülést igénylő folyamat, a végtermék sokat elárul Önről és vállalkozásáról, ezért ha nem saját kezűleg készíti, akkor is folyamatosan és aktívan vegyen részt az egész folyamatban; első lépésben célszerű elkészíteni az üzleti terv felépítését (tartalomjegyzékét), megjelölve saját magának, hogy az egyes fejezetekhez nagyjából milyen információforrások állnak rendelkezésre, illetve honnan lehet az esetleges információs hiányokat pótolni.
- Legyen realista a terv készítése során, soha ne keverje össze vágyait a valósággal! Ha bizonytalan a kilátásokat illetően, készítsen több forgatókönyvet (pl. legjobb / legrosszabb / legvalószínűbb scenárió);
- Az üzleti tervet nem súlyra mérik, ezért fontos, hogy tömör legyen és lényegretörő – senki sem szeret sok száz oldalas dokumentumokat olvasni; ugyanakkor lényeges, hogy a dokumentum kellően megalapozott, az olvasó számára meggyőző és érthető legyen; ezért mutassa be kiinduló feltételezéseit és mindig jelölje meg az elemzéseiben használt adatok forrását; A dokumentumnak legyen címlapja, tartalomjegyzéke, vezetői összefoglalója, legyenek benne értelmező ábrák, grafikonok, táblázatok. Lehetőség szerint készítsen belőle dokumentum (PDF) és prezentációs (pl. Powerpoint) változatot is.

jen a tárgyilagosságra, ne hallgassa el a nehézségeket és az esetleges problémákat, de törekedjen arra is, hogy bemutassa, hogyan tudja majd kezelni őket. Ezért legalább évente – de ha jelentős változások történnek valamelyik alapfeltételezésen, akkor gyakrabban – felül kell vizsgálni az üzleti tervet.



FONTOS ELÉRHETŐSÉGEK

POLGÁRMESTERI HIVATAL:

Budapest Főváros XI. kerület,
Újbuda önkormányzata:
Központi telefonszámok:
372-4500 vagy 372-4600 (automata)
372-4550 vagy 372-4609 (minden ügy-
intézővel kapcsolatban hívható)

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI ÉS OKMÁNYIRODA:

Cím: 1113 Budapest, Bocskai út 39-41.
(a bejárat a Vincellér utca
és Bocskai út sarkán található)
Telefon: 372-4500
e-mail: okmanyiroda@11kh.bfkh.gov.hu
Nyitva tartás:
Hétfő 8-19 óráig
Kedd 8-18 óráig
Szerda 8-19 óráig
Csütörtök 8-18 óráig
Péntek 8-16 óráig

KIHELYEZETT ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

(okmányügyintézés nincs):
Cím: 1116 Budapest, Fehérvári út 182.
(„Fecskeház”)
Telefon: 372-3497
Nyitva tartás:
Szerda 9-12 óráig

ONLINE ÜGYINTÉZÉS VÁLLALKOZÓKNAK:

www.ujbuda.hu / online
www.magyarorszag.hu

ÚJBUDA AZ INTERNETEN:

web: www.ujbuda.hu
email: web@ujbuda.hu

A kiadványt 2013. októberében készítettük, így elképzelhető, hogy azóta megváltozott valamely a kiadványban szereplő gazdasági adat, jogszabály, esetleg a kiadványban szereplő internetes cím.

Kérjük, a kiadvány nyomtatása során gondoljon a környezetünkre, és amennyiben lehet, takarékoskodjon a papírral. Ha nem az egész kiadványt szeretné kinyomtatni, hanem csak néhány oldalát, úgy a PDF olvasó „Print” menüpontjában állítsa be a kívánt oldalak oldalszámát.

A Vállalkozásbarát Újbuda Füzetek ingyenesen letölthetőek a www.ujbuda.hu internetes oldalról.

Impresszum

A Vállalkozásbarát Újbuda Füzetek tájékoztatói és információs célokat szolgálnak. A kiadvány kiadója a tévedés jogát fenntartja, a kiadványban szereplő információk alkalmazásából fakadó bármilyen jogkövetkezményért felelősséget nem vállal.

A kiadvány a Start Up Guide 2013. könyv releváns részeinek felhasználásával készült.

A kiadványt a KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft. megbízásából a Pressonline Kommunikációs Tanácsadó Kft. készítette.



Szerkesztette: Szenes Gábor
Kézirat lezárva: 2013. október
© Copyright – Pressonline Kft., 2013
Minden jog fenntartva / All rights reserved
Kiadó: Pressonline Kft.
A kiadásért felel a kft. ügyvezető igazgatója
Kapcsolat: info@pressonline.hu