



Üzleti terv készítése

Előadó:

dr. Varga Zoltán adjunktus
PTE ETK Zalaegerszegi Képzési Központ
2017.10.27 - 28.

Helyszín:

PTE ETK Szombathelyi Képzési Központ, 9700 Szombathely, Jókai u. 14

A RENDEZÉNYVT AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA NEMZETI TEHETSÉG PROGRAMJA
TÁMOGATTA (NTP-SZKOL-17-0015).



Az üzleti terv nem más, mint a térkép, amely megmutatja az utat, hogy vállalkozásunkat hogyan jutassuk el a sikerhez. Üzleti tervet többféle okból is szokás készíteni. Például: pályázatíráshoz, befektetők bevonásához, banki hitel felvételéhez, a management számára, de leginkább akkor, amikor egy vállalkozást vagy egy projektet tervezünk elindítani. Attól függően, hogy kinek a részére készül a terv, mindig a leendő olvasók számára fontos részeket kell kidomborítani. Ha például hitelezőknek, befektetőknek állítjuk össze az üzleti tervet, akkor a pénzügyi terv részt kell részleteznünk és rávilágítani azokra a pontokra, hogy miért érdemes a befektetőnek pénzt investálnia a vállalkozásunkba, hogyan kapja vissza a tőkét, és mekkora profittal.

Amikor a vezetőségnek készítjük az üzleti tervet, akkor érdemesebb inkább az eladási adatokat, a piac elemzést, a marketing tervet finomítani, illetve a működési költségek résszel foglalkozni mélyebben.

A tervezés folyamata-1

- **Döntések sorozata:**lépésről lépésre haladni és döntéseket hozni.
- **Jövőre vonatkoznak:** megelőzik a cselekvést.
- **Következmények születnek:** a folyamat egymásra épülő szakaszait kötik össze.
- **Összefüggő rendszert alkotnak.**
- A **tervezés** egy folyamatos tevékenységgláncolat, melynek során felszínre kerülnek azok az elképzelések, amelyekre a vállalati jövőkép épül és amelynek eredménye a **terv**.

Mi az üzleti terv?

- Az üzleti terv egy olyan írásba foglalt dokumentum, amelyben ismertetjük meglévő, vagy leendő vállalkozásunkat, annak jövőre vonatkozó céljait, azt, hogy ezeket a célokat hogyan szeretnénk elérni, kinek szeretnénk termékünket-szolgáltatásunkat eladni és ehhez milyen eszközökre, milyen reklámra és mennyi pénzre van szükségünk.

Induló vállalkozásnál saját magunknak készül a terv. Sokan elmulasztják, pedig rengeteg felesleges fejfájástól és pénzkidobástól kímélheti meg az embert. Az üzleti terv megírásakor a vállalkozó rá van kényszerülve, hogy szisztematikusan végiggondolja, hová szeretne eljutni, és hogyan. Mik a buktatók a vállalkozási ötlet megvalósításában, mik a lehetőségek, merre nem érdemes menni, és hol bukkanhatunk kiaknázatlan lehetőségekre.

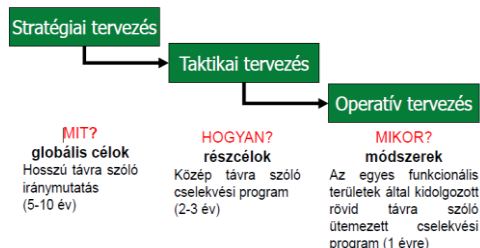
A tervezés folyamata-2

- **Jövőkép (vízió):**a jövőbeli állapot
- **Átfogó cél (misszió):**az a küldetés, amit el akarunk érni
- **Alapvető célok:** irányok kijelölése
 - szándék-célok: miért vagyunk, mi a dolgunk?
 - irány-célok: merre tartunk, merre menjünk?
 - feladat-célok: hogyan teljesítsük?
 - eredmény-célok: mit értünk el?
- **Kulcsterületek:**szerepek, tevékenységek

A terv általános jellemzői

- A **terv** általában írásbeli dokumentum, mely számszerű, illetve szöveges módon tartalmazza vállalkozás jövőre vonatkozó szándékait. Ezekhez tevékenységeket és felhasználható erőforrásokat rendel hozzá. PI: TÁMOP-2.2.3/B-09/1-2009-0003
- **Stratégiai tervek** – stratégiai célmeghatározás
- **Középtávú tervek** – stratégiai céloknál konkrétabb célok megfogalmazása
- **Operatív tervek** – feladatok, programok kidolgozása

Stratégiai tervezés



Az **üzleti terv** a vállalkozás jövőbeni elképzeléseit foglalja össze írásban, és az elképzelések megvalósítási lehetőségeit elemzi.

- bemutatja a vállalkozás helyzetét
- rendszerezi a céljait
- hozzárendeli a szükséges eszközöket
- megtervezi a megvalósítás körülményeit
- elemzi ezek hatását a vállalkozás naprakészítésére



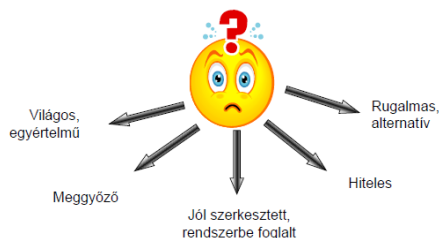
Az üzleti terv elkészítésének célja

Elkészítésének célja:

- a vállalkozás fő üzleti irányának kijelölése
- támpontot ad a vezetőknek az irányításhoz
- fontos információkat tartalmaz a jelenlegi és leendő tulajdonosoknak, befektetőknek
- a dolgozóknak segít átlátni a vállalkozást, hogy azonosulni tudjon a céljaival
- elengedhetetlen a hitelezéskor
- kiszűrhetők a meghozott hibás döntések
- segít a kockázatvállalás mértékének meghatározásában
- kiküszöbölhető a veszteség



Milyen a jó üzleti terv?



Az üzleti terv - meggyőző

- Ha a vállalkozó be tudja bizonyítani, hogy:
 - a megcélzott piacon
 - a megfelelő termékkel/szolgáltatásokkal
 - vállalkozó személyekkel
 - képes nyereségesen működni, és
 - felkészült a kockázatok kezelésére.

Az üzleti terv - hiteles

Ha a vállalkozó hitelt érdemlően

- elvégezte a szükséges piackutatást
- megtervezte a piacra jutás lépéseit
- megteremtette a működés feltételeit
- megtalálta a megfelelő embereket
- kikalkuláltam hogy a vállalkozás gazdaságosan működtethető, életképes üzleti modellel
- számba vette a lehetséges kockázatokat és kivédésük megoldásait.

Az üzleti tervezés előtti lépések



Ötletek forrásai

- Fogyasztó
- Kereskedők
- Külföldi tapasztalat
- Munkahely
- Kutatás-fejlesztés
- Más vállalkozás
- Internet
- Vállalkozásélénkítő programok



Ötletgyűjtés módszerei

- Ötletfüzet
- Ötletroham
 - „Ötlet ötletet szül”
 - 5-7 fő
 - Alapszabályok:
 - Nem kritizáljuk, nem értékeljük az ötleteket
 - Az ötletek száma és nem a minősége számít
 - Csak röviden a lényegét mondjuk, magyarázni később lesz lehetőség
 - Csak az ötletgyűjtés után értelmezzünk, magyarázzunk
 - Építünk mások ötletére, mondjunk jobbat, hasonlót, mást



Ötlettől a vállalkozásig

- **Ötlet:** felismert vagy felkelthető piaci lehetőség
- **Piaci lehetőség:** ismételt fizetőképés kereslet
- **Üzleti lehetőség:** tartós ismétlődő fizetőképés kereslet



A vállalkozás piacai

- Értékesítési piac
 - Fogyasztói piac
 - Ipari piac
 - Viszonteladói piac
 - Kormányzati és nonprofit piac
 - Nemzetközi piac
- Az alapanyag- és beszállítói piac
- A munkaerőpiac
- A tőkepiac



A vállalkozás piacai

- Piac szegmentálása
 - Szegmentációs ismérvek
 - Geográfiai ismérvek
 - Demográfiai ismérvek
 - Magatartási ismérvek
 - Célpiacok kiválasztása
 - Termékpozicionálás



Információgyűjtés a piacról

Mikro és makro környezet megismerése belső és külső források felhasználásával:

- Szekunder forrásból
- Primer forrásból
 - Megfigyelés
 - Kísérlet
 - Megkérdezés



Az üzleti terv felépítése

Tartalomjegyzék

- I. Bevezetés
- II. Vezetői összefoglaló
- III. Ágazati elemzés
- IV. A vállalkozás általános bemutatása
- V. Termelési, ill. működési terv
- VI. Marketing terv
- VII. Szervezeti felépítés
- VIII. Kockázatelemzés
- IX. Pénzügyi terv
- X. Mellékletek

II. Összefoglalás (vezetői összefoglaló)

- A teljes üzleti terv összefoglalása a gyors megismerés, áttekintés céljából.
- Az üzleti terv célja
- A tevékenység összefoglalása
- Mit, hol, kinek, milyen feltételek mellett kívánunk termelni
 - a leendő vállalkozás / project alapjai, fő jellemzői
 - mik lesznek a vállalkozás termékei / szolgáltatásai
 - kiktől fog összeállni a vevőkör
 - kik a vállalkozás tulajdonosai

I. Bevezetés

- A vállalkozás neve címe, adatai
- A tulajdonosok neve címe
- A vállalkozás működési köre
- Milyen célból készítjük az üzleti tervet?
- Az adatok bizalmas kezelésre vonatkozó információk

- A vállalkozás rövid bemutatása, története. Cég hitvallása, filozófiája.
- Termékek, szolgáltatások rövid bemutatása.
- A vállalkozás piacon elfoglalt helye, versenytársak, piaci helyzetelemzés. Célpiacok. Marketing stratégia.
- A vállalkozás felépítése, működése. Önálló vállalkozás-e, franchise, leányvállalat? Kik a fő beszállítók.
- A közeljövőt érintő célkitűzések, intézkedések, amiket meg kell tenni.
- A vállalkozás pénzügyi helyzete. Miért van szükség tőkebevonásra? Hogyan kerül felhasználásra?

III. Ágazati elemzés

- Az ágazati trendek és kilátások
- A versenytársak elemzése
- A piaci lehetőségek, korlátok
- Ágazati előrejelzések
- Ez valójában lehet a marketingterv része is. Lásd később!

- az iparágat érintő társadalmi változások
- technológiai változások, újítások
- politikai környezet, jogszabályi keretek változása
- demográfiai változások
- gazdasági változások (makrogazdasági mutatók, kamatlábak, adók, lakossági fogyasztások és megtakarítások)
- környezeti változók (időjárás, nyersanyagok, környezetszennyezés, környezetvédelem)
- az iparágban tapasztalható trendek, azok hatása a vállalkozás tevékenységére, eredményességére
- új vállalkozás esetén mennyire nehéz belépni a piacra, a már jelenlévő szereplők mennyire akadályozhatják a belépésünket, milyen magas költségekkel járhat ez

IV. A vállalkozás leírása

- Kerülhet az elejére is ez a rész
- A termékek bemutatása
- A nyújtott és igénybe vett szolgáltatások
- A vállalat, vállalkozás méretei
- Munkaszervezés, személyzeti és adminisztrációs kérdések
- A vezetők, alkalmazottak szakmai háttere

1.) A vállalkozás alapadatai

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

2.) A vállalkozás története

a) már működő vállalkozás esetén:

- a vállalkozás alapításának ideje és oka, mi céllal jött létre
- cégfilozófia, a vállalat küldetése
- a működésének története, áttörő sikerek, mélypontok
- díjak, szakmai elismerések
- folyamatban lévő fejlesztések, jövőre vonatkozó célkitűzések

b) most induló vállalkozás esetén:

- rögzíteni kell, hogy az üzleti terv megírását mi ösztönözte: hitelfelvételi kérelem, befektető keresése, pályázat elnyerése, egyéb
- miért érné meg a befektetőnek, hitelnyújtónak stb. a vállalkozás támogatása, hogyan profitálhat belőle
- cégfilozófia, a vállalat küldetése, mit szeretne elérni

V. Termelési terv, (vagy helyette működési terv)

- A termelési technológia
- A telephely
- A gépek és berendezések
- A szállítók listája

Termék/szolgáltatás a vevő szemszögéből

- Sajátos előny a vevő számára
- Vevő számára fontos jellemzők
- Versenytársakhoz viszonyított előny
- Kialakítás foka
 - Ötlet
 - Mintapéldány
 - Kis sorozat
 - ...



Működési terv

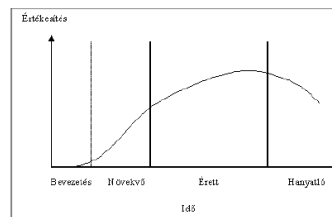
- Ebben a részben a vállalkozás működésének napi rutinjáról, a telephelyről, eszközökről, munkaerőről és a vállalkozás környezetéről adunk információkat.

1.) Fejlesztési elemzés

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

Termék/szolgáltatás életciklus jellemzői

- Termék/szolgáltatás helyzete az életgörbén
- Az életgörbét várhatóan befolyásoló tényezők



- hol és milyen módon kerülnek a vállalkozás termékei / szolgáltatásai előállításra
- mik az előállítási eljárások és költségek
- készletgazdálkodás
- vevőszolgálati politika
- a telephely, raktár, iroda fizikai paraméterei (méret, épület típusa, energia szükségletek, stb.)
- védjegy bejegyzés, szabadalmak, szerzői jogok, stb.
- hány alkalmazottra lesz szüksége a vállalkozásnak
- munkakörök leírása
- szerződéses alkalmazottak, munkafolyamatok kiszervezése
- kik a legfontosabb beszállítók
- milyen hitel és szállítási politikával dolgoznak beszállítóink
- fog-e a vállalkozás hitelbe értékesíteni, és ha igen, milyen feltételek mellett

2.) Gyártási terv

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

VI. Marketing terv

- Piackutatás, szegmentáció
- Célpiac
- **Marketing mix**
- Termékpolitika
- Árpolitika
- Értékesítési politika
- Kommunikációs politika

Az ár (Price)

- Ki kell dolgozni a vállalkozás árpolitikáját, ami a vállalkozás által kínált termékek (szolgáltatások) árának meghatározása és a piaci eseményekre történő reagálás elveinek és módszereinek összessége.
- A vállalkozás termékeivel különböző áron léphet be a piacra. Az **induló ár** lehet: költség alapú árképzéssel kapott ár, keresletalapú árképzéssel képzett ár, versenytárs alapú árképzéssel kapott ár.
- - mennyire érzékeny a célcsoport
- - milyen árendemlény politikát lehet alkalmazni
- - a vállalkozás hitel politikája, vevőszolgálat kialakítása, garanciák kiépítése

Eladás, vásárlás ösztönzés (Promotion)

- Napjainkban igen fontos értékesítéspolitikai eszköz. Az a feladata, hogy a potenciális vásárlók figyelmét a vállalkozás felé fordítsa. Meg kell tervezni az alkalmazni kívánt reklám és közönségkapcsolati programot.
- A Public Relations (PR) az eladásösztönzés közvetett formája.

A termék (Product)

- Készíts egy **termék életgörbét** minden egyes termékre / szolgáltatásra és határozd meg, hogy az életgörbe egyes szakaszaiban milyen marketing stratégiákat kell majd alkalmazni, illetve kik lesznek az adott szakaszban a termék célcsoportjai.
- - **piacralépés szakasza:** jellemzők, alkalmazandó promóciós tevékenység, ajánlott célcsoport, ár stratégia, stb.
- - **növekedés szakasza:** jellemzők, alkalmazandó promóciós tevékenység, ajánlott célcsoport, ár stratégia, stb.
- - **érett szakasz:** jellemzők, alkalmazandó promóciós tevékenység, ajánlott célcsoport, ár stratégia, stb.
- - **hanyatlás / stabilitás szakasza:** jellemzők, alkalmazandó promóciós tevékenység, ajánlott célcsoport, ár stratégia, stb.

Értékesítési hely (Place).

- A vállalkozás által érvényesíteni kívánt értékesítési csatornákat, láncokat írja le. A termék vagy szolgáltatás hogyan jut el a keletkezés helyéről a fogyasztóhoz.
- A klasszikus termék elosztási csatorna: Termelő - Nagykereskedő - Kiskereskedő - Fogyasztó
- A választott értékesítési csatornák eltérőek lehetnek különböző funkciójú termékek, illetve szolgáltatások esetén.

- Hol fog működni a vállalkozás? Szükséges-e külön iroda bérlése, raktárhelység, esetleg üzlethelység bérlése?

- mennyire lényeges a **vállalkozás földrajzi elhelyezkedése** a vevők szempontjából
- a **versenytársak földrajzi elhelyezkedése**
- milyen **értékesítési csatornákat** kíván igénybe venni a vállalkozás
- online bolt az interneten, csomagküldő szolgálat, aukciós oldalakon keresztüli értékesítés, saját üzlethelység, stand, saját hálózat, ügynökök, személyes eladás, nagyker, stb.

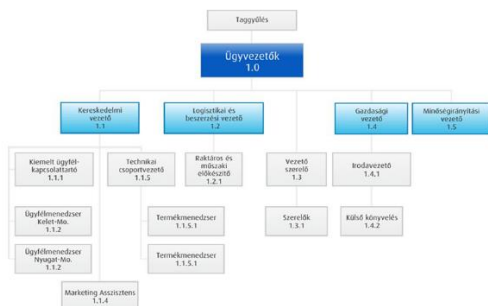
Még 6 P

- Csomagolás (Packing).
- Vásárlást követő szolgáltatások (Post sale service).
- Kapcsolatok (Partners).
- Marketing munkatársak (Personal).
- Piaci eredmények folyamatos visszacsatolása (Process of feedback and modification).
- Múló idő (Passing time).

VII. Szervezeti terv

- A tulajdonforma
Társak vagy részvényesek
- Vezetők hatásköre
- A vezetők szakmai háttere, rövid szakmai életrajza
- A munka- és felelősség megosztás
- Szervezeti és működési szabályzat

Szervezeti séma



2.) Személyzeti politika és stratégia

- az alkalmazottak felvételének az ütemezése
- milyen módszert használ a vállalkozás az alkalmazottak kiválasztásánál
- igénybe vesz-e vállalkozás külső céget az alkalmazottak kiválasztásában
- milyen javadalmazási rendszert alkalmaz a vállalkozás
- létezik-e munkaerőképzés a vállalkozásnál

1.) Vezetőség, tisztségviselők

- kik a vállalkozás alapítói
- kik az aktív befektetők
- kik azok az alkalmazottak, akik kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalkozás életében
- kik az igazgatók
- van-e tanácsadó testülete a vállalkozásnak
- kik a külső / belső tanácsadók: jogi képviselő, könyvvizsgáló, pénzügyi tanácsadó
- ábra mellékelése a szervezeti sémáról

VIII. Kockázatelemzés

- A környezeti és vállalati belső elemzés
- (SWOT- analízis)
- Felkészülés a váratlan eseményekre
- Fedezettség

Fedezetszámítás

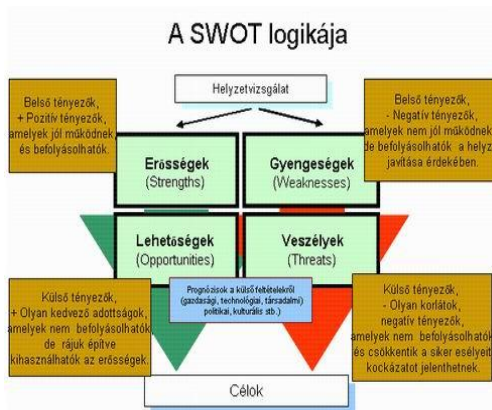
- Profit=Bevétel-Költségek
- Költség=Változókölség +Fixkölség
- $\Pi=QP-VC-FC=0$, $AVC=VC/Q$
- $PQ=AVC*Q+FC$
- $PQ-AVC*Q=FC$, $Q(P-AVC)=FC$
- $Q=FC:(P-AVC)$

Példa

- Egy vállalkozás változó költsége 80000 db-nál 4000000 Ft, a fixköltsége 3000000 Ft. Határozza meg a fedezeti mennyiséget, ha a termék ára 750 Ft!
- $AVC=4000000/80000=500$
- $P-AVC=750-500=250$
- $Q=FC/(P-AVC)=3000000/250=120000$

SWOT-analízis

- Elemzési és gondolkodási módszert ad a sikertényezők feltérképezésére,
- Strukturálja a gondolkodást
- Pozícionálhatja általa a vállalkozás saját és környezeti jellemzőit
- A fontos elemekre összpontosít
- Rámutat arra, mit kell fejleszteni és mivel nem érdemes foglalkoznia a vállalkozásnak.



Belső	
Erősségek Különleges versenyképesség? Megfelelőek a pénzügyi erőforrások? Versenyképes a szakértelem? Vásárlók jó véleményez? Elismert piaci vezető szerep? Jól kidolgozott funkcionális stratégia? "Mért"gazdaságosság? Erős verseny ösztönző nyomása? Fejlett technológia? Róliségényűk? Termékinovációs képesség? Bizonyított már a menedzsment? Más?	Gyengeségek Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal? Romló piaci pozíció? Elavult létesítmények? Gyengébb nyereségesség, mert...? Menedzseri mélység és tehetség hiánya? Hiányzó kulcs szakértelem vagy versenyképesség? Belső működési problémák? Piaci nyomásra érzékeny? Visszasett R+I tevékenység? Nagyon szűk termelési vonal? Gyenge piaci imázs? Versenyhátrány? Az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem? Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégia-váltáshoz? Más?
Külső	
Lehetőségek Más vásárlói csoportok vizsgálása? Betépek új piacokra vagy szegmensekbe? Termékvonal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére? Diversifikálás hasonló termékek irányába? Komplementer termékek hozzáadása? Vertikális integráció? Lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre? Előrejelzés a rivális vállalatok körében? Gyorsabb piaci növekedés? Más?	Veszélyek Új versenytárs belépése? Helyettesítendő termékek növekvő értékesítése? Lassuló piaci növekedés? Fedezetlen kormányzati politika? Verseny fokozódó nyomása? Sebezhetőség válság és üzleti ciklus esetén? Vásárlók és szállítók javuló alkupozíciója? Vásárlói igény és ízlet változása? Fedezetlen demográfiai változások? Más?

SWOT - elemzés

	Jövő	Lehetőségek	Veszélyek
Jelen			
Gyengeségek		Pozícióhátrányok felismerése: gyorsterápia	További gyengülés Csőd, felszámolás
Erősségek		Aktív, támadó stratégiák	Elbizakodás Lassuló fejlődés Passzív leépülés

SWOT - elemzés

Jelen \ Jövő	Lehetőségek	Veszélyek
Gyengeségek	Piacváltás Vezetécsere Info rendszer bevezetés Belső érdekelttség képzése	Piacutatás Profilváltás Komplex cégterápia
Erősségek	K+F aktivitás Info rendszer építés Marketing Pénzügyi – humán stratégia	Kapcsolatbővítés Termékdifferenciálás Tőkeszerzés

Kockázatok

Mi van akkor, ha:

- A vállalkozás gyengeségei jelentősebbek a vártnál
 - Az üzemeltetés, fejlesztés vagy értékesítés;
 - Vezetés vagy fizetőképesség területén.
- Kedvezőtlen külső körülmények
 - Keresletcsökkenés lép fel;
 - Nagyok a kinnlevőségek, a fizetéselmaradás;
 - Élesedik a verseny
 - Változnak a jogszabályok
- Felkészülés az akadályelhárításra
 - Ellenstratégiák, kivédező megoldások kidolgozása
 - Akciók kivitelezése

IX. Pénzügyi terv

- Előzetes jövedelemterv
- Pénzforgalmi becslések
- Előzetes mérlegek
- Fedezeti pont elemzés (itt is lehet)
- Meglévő és szükséges pénzforrások
- Gazdaságossági vizsgálatok eredményei

Pénzügyi terv –Költségterv

- Az árbevételre előrejelzés
- Az összes várható költséget
 - Közvetlen
 - Közvetett
- A becslült üzleti eredményt

Több, egymást követő időszak adatát rögzítjük, hogy legyen összehasonlítási alap.

Az adatok alapján meghatározzuk a fedezeti pontot.

Megnevezés	1. év 200	2. év 200	3. év 200
Nettó árbevétel (1. táblázat)			
Eladott áruk beszerzési értéke			
Anyagköltség			
Anyagi jellegű ráfordítások			
Személyi jellegű ráfordítások			
Értécsökkenési leírás			
Egyéb költségek és ráfordítások			
ÜZEMÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE			
Pénzügyi műveletek bevételei			
Pénzügyi műveletek ráfordításai			
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE			
SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY			
RENDKÍVÜLI EREDMÉNY			
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY			
Adófizetési kötelezettség			
ADÓZOTT EREDMÉNY			
Fizetett osztalék, részesedés			
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY			

BEFEKTETETT ESZKÖZÖK				
-Immateriális javak				
-Tárgyi eszközök				
-Pénzügyi eszközök				
FORGÓESZKÖZÖK				
-Készletek				
-Követelések, vevők				
-Értékpapírok				
-Pénzeszközök				
AKTÍVÁK ÖSSZESEN				

SAJÁT TŐKE				
-Jegyzett tőke				
-Mérleg szerinti eredmény				
KÖTELEZETTSÉGEK				
-Hosszú lejáratú hitelek				
-Rövid lejáratú hitelek				
-Szállítók				
PASSZÍVÁK ÖSSZESEN				

Megnevezés	I.	II.	III.	IV.	Összesen
	Negyedév				
Nyitó pénzkészlet					
Árbevétel					
Egyéb bevételek (kamat)					
Bevétel összesen					
Beruházások					
Készletbeszerzés					
Munkabér					
Közterhek					
Kamatfizetés					
Egyéb kiadások					
Kiadás összesen					
Egyenleg					
Hitelfelvétel összesen:					
-éven belüli					
-éven túli					
Hiteltörlesztés összesen:					
-éven belüli					
-éven túli					

Pénzügyi terv - Eredményterv

- A költségterv adataira épül
- Az egyéb bevételeket is tartalmazza
- A pénzügyi műveletek várható alakulását
- A rendkívüli események tervezését is megjeleníthetjük
- A mérlegszerinti eredmény kalkulációjával zárul

X. Függelék

- Levelezés (megállapodások, szándéknyilatkozatok)
- Piackutatási adatok
- Bérleti és egyéb szerződések
- Szállítói árajánlatok
- - termék fotók
- - reklám anyagok (kreatív anyagok)
- - fotók a telephelyről, üzlethelységről
- - szerződés másolatok
- - vezetők önéletrajza, stb.

Köszönöm a megtisztelő figyelmet!