# Kereskedelmi vállalatok tervezése

## Az üzleti tervezés, illetve terv fogalma

A tervezési folyamat alapkövetelménye, hogy a menedzsment végig gondolja a várható eseményeket és ezáltal felkészítik a vállalatot a változásokra. A célok világosan megszabják a teljesítmény-követelményeket az egyes dolgozók számára.

A tervezés tehát azon tevékenységek összessége, amelyekkel meghatározzák a célokat, és a célok elérésének módját. A tervezés feltételez egy elképzelt jövőt, és felkészíti arra a szervezetet.

A **stratégiai tervezés** során a menedzsment a környezetnek, a társadalmi elvárásainak, fenyegetéseinek és lehetőségeinek, valamint a tulajdonosi elvárások figyelembevételével viszi végig a szervezet stratégiai tervezési feladatait. A stratégiai menedzsment a stratégia és a stratégiai célrendszer (részstratégiák) felhasználásával állítja össze a szervezet közép vagy hosszú távú, 3-5 évre szóló *stratégiai tervét*, annak *intézkedési és taktikai**tervfejezeteit*, a feladatok, a határidők és a felelősök megjelölésével, így az évekre lebontott taktikai tervek képezik az **éves operatív tervek**inputjait. Az akciótervezési fázisban olyan tervek kidolgozására kerül sor, amelyek az operatív irányítás céljaira alkalmasak, konkrétan megfogalmazzák a stratégiai célok eléréséhez szükséges, vállalat előtt álló feladatokat. Ahhoz, hogy a stratégiai célból bevételi-, költség és eredménytervek születhessenek, meg kell fogalmazni azokat az akciókat, amelyeket a célok elérése érdekében a szervezetnek végre kell hajtania. Az akciókat lebontva funkcionális területekre és adott időhorizontra – általában egy évre - a keretek kialakíthatók.



1.ábra. A stratégia tervezési követelményei

A kereskedelmi vállalkozás üzleti terve olyan **írásos dokumentum**, amely sokoldalúan mutatja be és értékeli a cég tevékenységét, a környezeti változások sajátosságait, majd meghatározza a vállalkozás menedzsmentjének célkitűzéseit. Bemutatja a vállalkozás tevékenységi köreit, jellemzi a forgalmazott termékeket, szolgáltatásokat, a piaci körülményeket: a vásárlókat, a versenytársakat, a gazdasági környezetet, az alkalmazott marketing módszereket, a vállalkozás vezetését, a pénzügyi finanszírozás módszereit és minden más, a vállalkozás működtetéséhez szükséges területet.

Az üzleti tervek alapvetően két fő célból készülnek:

1. A cég működésének belső értékelése és **az irányítás vezérfonalának** meghatározására az üzleti terv a vállalkozás helyzetének átfogó elemzését és a vezetés teendőinek összefoglalását tartalmazza. Ebből a szempontból a tervkészítés arra kényszeríti a kereskedelmi vállalat irányítóját, hogy fontolja meg azokat a lépéseket, amelyek a cég további működéséhez, fejlesztéséhez vagy éppen hanyatlásának megállításához szükségesek. Felhasználhatja az üzleti tervet az alkalmazottak tájékoztatására, a vállalkozás céljainak és a célok megvalósítási módjainak ismertetésére.

2. **Külső források és támogatás megszerzésére** a cég tervezett fejlődése érdekében. Az üzleti terv itt a vállalkozás finanszírozását segíti azzal, hogy a tőkeszerzési folyamat fontos részét alkotja. A bankok vagy potenciális befektetők elvárják, hogy a hitelért, pótlólagos tőkéért folyamodó vállalkozó szakértője legyen az általa vezetett területnek és megalapozott üzleti tervvel rendelkezzen.

Megállító kérdés:

Mit gondol milyen előnyei származnak a vállalatban abból, ha tervez? (Olvassa el újra az üzleti tervek készítésének a két alapvető célját, és ennek segítségével kreatívan gondolja végig a kérdésre adható válaszát!)

## A stratégiai tervezés folyamata, a stratégiai terv tartalma

A stratégiai tervezés során először a ***küldetés***t érdemes definiálni, amely meghatározza a szervezet helyét a társadalomban (milyen társadalmi igény kielégítésére hozták létre a szervezetet), majd definiálják a szervezet hosszú távú működési célját és értékeit. A küldetés meghatározására jó példa lehet az alábbi kiemelés, amely egy vállalkozással szembeni elvárásokat és a felvállalt értékeket emeli ki:

***Innovatív vasúti árufuvarozási megoldásainkkal élhetőbb környezetet teremtünk***

*„A Rail Cargo Hungaria Zrt. a közép- és délkelet-európai térség piacvezető árufuvarozási vállalatcsoportjának, a Rail Cargo Csoportnak kiemelkedően fontos tagja. Büszkén vállaljuk a híd szerepét a régióban, amelyre anyavállalatunkkal közösen egyedülálló szakmai tudásunk, innovatív logisztikai megoldásaink tesznek bennünket alkalmassá. Megrendelőink ellátási láncát megbízhatóan, költséghatékony és környezetbarát módon, stratégiai partnerségre törekedve optimalizáljuk…..*

(Forrás: <http://www.railcargo.hu/hu/vallalatunk/kuldetes-es-cegtortenet.html>)

*„Vállalatunk működésének központi elemei a magas termékminőség és az ember, aki mindezt megteremti. Tisztelettel, kötelezettségvállalással, szenvedéllyel és bátorsággal nézünk szembe a kihívásokkal, munkatársainkkal kiváló együttműködésben.”(Audi Hungária)*

Megállító kérdés:

Keressen hasonló konkrét példákat a kereskedelmi vállalatok gyakorlatában! (Olvassa el újra a Rail Cargo Hungari Zrt. és az Audi Hungária küldetését, és keressen a neten kereskedelmi vállalatok weboldalán stratégiai küldetéseket!)

A küldetésre alapozva kialakítható a szervezet ***jövőképe***, amely a hosszú távú fennmaradás növekedési célrendszerét tartalmazza tömör formában. A következő lépésben a szervezet ***jelenének állapotjellemzőit*** (környezeti, erőforrás és a szervezeti-működési) határozhatók meg, feltárva azok erősségeit és gyengeségeit, illetve a környezet által meghatározott lehetőségeket, illetve fenyegetéseket. Az környezet, illetve a vállalati erőforrások, kompetenciák vizsgálatának talán egyik leginkább elterjedt módszere a SWOT-analízis.

Tanári magyarázat:

Bár a SWOT analízis jól kifejezheti jelenlegi helyzetünket nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ez csupán egy pillanatelvétel. Ez azt jelenti, hogy időről-időre felül kell vizsgálnunk elemzésünket.

Az erősségek irányába való fejlődésre, a gyengeségek (veszélyek) kivédésére stratégiai feladatokat, ***stratégiai célrendszert*** alakítanak ki. A stratégiai célok megvalósítására ***részstratégiákat*** dolgoznak ki, mint pl. a termékstratégia, a piaci stratégia, a humánstratégia, az informatikai fejlesztési stratégia. A jelenből levezetett stratégiai célrendszer (feladatrendszer) és a jövőkép összevetése adja a szervezet hosszabb távú működését meghatározó ***stratégiáját***.

A stratégiai menedzsment a stratégia és a stratégiai célrendszer (részstratégiák) felhasználásával állítja össze a szervezet 3-5 évre szóló ***stratégiai tervét***, annak ***intézkedési és taktikai tervfejezeteit***, a feladatok, a határidők és a felelősök megjelölésével.

**KÖRNYEZET**

TULAJDONOSI, VEVŐI ELVÁRÁSOK

KÖRNYEZETI FENYEGETÉSEK ÉS LEHETŐSÉGEK

STRATÉGIAI MENEDZSMENT

S

T

R

A

T

É

G

I

A

I

M

E

N

E

D

Z

S

M

E

N

T

S

T

R

A

T

É

G

I

A

I

M

E

N

E

D

Z

S

M

E

N

T

Értékek, elvárások, értékteremtés

**KÜLDETÉS**

Vízió, Célok

SWOT-elemzés

**JÖVŐKÉP**

**JELEN**

„Hová szeretnénk eljutni?”

„ Hol vagyunk most?”

ERŐSSÉGEK, GYENGESÉGEK, LEHETŐSÉGEK, FENYEGETÉSEK

**STRATÉGIAI CÉLRENDSZER**

STRATÉGIA

„Hogyan valósulnak meg a hosszú távú céljaink?”

- Intézkedési tervek

- Éves taktikai tervek

**STRATÉGIAI TERV**

**2. Ábra. A stratégiai tervezés folyamata**

A stratégiai menedzsment, amely a környezet társadalmi elvárásainak, fenyegetéseinek és lehetőségeinek, valamint a tulajdonosi elvárások és a vállalati erőforrások, kompetenciák figyelembevételével viszi végig a szervezet stratégiai tervezési feladatait. Láthatjuk, hogy a stratégiai tervezés a stratégiai menedzsment része, a célrendszer meghatározásának, illetve a végrehajtás ellenőrzésének eszköze.

Megállító kérdés:

Milyen összefüggéseket lát a jövőkép és a stratégia között? (Olvassa el újra a jövőkép és a stratégia definícióját, nézze meg a stratégia tervezés folyamatábráját – s találja meg az összefüggéseket!)

## Az operatív tervezés folyamata, az üzleti terv tartalma

Ebben a tervezési fázisban olyan tervek kidolgozására kerül sor, amelyek az operatív irányítás céljaira alkalmasak, konkrétan megfogalmazzák a stratégiai célok eléréséhez szükséges, vállalat előtt álló feladatokat. Ahhoz, hogy a stratégiai célból bevételi-, költség és eredménytervek születhessenek, meg kell fogalmazni azokat az akciókat, amelyeket a célok elérése érdekében a szervezetnek végre kell hajtania. Az akciókat lebontva funkcionális területekre és adott időhorizontra a keretek kialakíthatók.

Az operatív tervek általában a divíziók funkcionális szervei szintjén fogalmazzák meg a végrehajtandó feladatokat, így az operatív terv alapvetően funkcionális jellegű, azaz az adott célokhoz erőforrásokat allokál. Az ***operatív tervek*** tartalmazhatnak érték jellegű és naturális mutatókat, amelyeket tovább részleteznek funkcionális egységek szerinti bontásban. A funkcionális tervekben ezek a mutatók kulcsváltozókra vagy ún. KPI-okra (Key Performance Indikator) vonatkoznak. A kulcsváltozók olyan tervmutatók, amelyek kapcsolatot teremtenek a funkcionális tervek és a stratégiai programok rövid távú tervei között. Ezeket a kulcsváltozókat mérföldkő mutatóknak is nevezhetjük, mivel a stratégia megvalósításának jellegzetes fordulópontjait képezik. Ilyenek lehetnek a határidők, készlet volumenek, minőségi mutatók stb. Ezek kidolgozásának elhanyagolása következtében a terv megvalósítása torzulhat, az előirányzott költségek túllépése valószínű. A rövid távú terv mutatószámainak kidolgozása azért nagy jelentőségű, mert az operatív irányítás már ezen tervek alapján történik. A rövid távú terv akkor tölti be funkcióját, ha abból a feladatok minden szereplő számára világosak.

Tanári magyarázat:

A kulcs teljesítmény mutatók (KPI) akkor tudják leginkább kifejezni teljesítényünket, ha azokhoz mérföldköveket (határidőket) is párosítunk.



3 ábra: a stratégia alkotás szintjei

Tanári magyarázat:

A stratégia alkotás egy fentről lefelé, majd lentről felfelé történő folyamat. A menedzsment megalkotja a vállalati stratégiát, majd ebből az üzletágak, divíziók, illetve a funkcionális területek (marketing, pénzügy, IT) saját területükre lebontva alkotják meg saját stratégiájukat. Minden részstratégiának a vállalati stratégia céljait kell szolgálniuk.

### A kereskedelmi vállalatok üzleti tervezésében használt mutatók

Az üzleti terv realitását és elfogadhatóságát, mint a tervezéssel szemben támasztott kiemelt követelmények teljesölését különféle mutatószámokon keresztül mérhetjük. A mutatószámok segítségével elemezhetjük a vállalkozás tervezett **nyereségességét** (jövedelmezőségi mutatók), **a vagyon** felhasználásának hatékonyságát és a vállalat likviditásának, eladósodottságának alakulását, azaz a **pénzügyi helyzetét**. A mutatók kiszámítása és elemzése mind a tervezés menetében, mind pedig az elkészült üzleti terv minőségének ellenőrzésére is jól alkalmazható.

A mutatókat a controlling szakirodalom a következő csoportokra osztja:

A. Hatékonysági mutatók

B. Jövedelmezőségi mutatók

C. Likviditási mutatók

D. Vagyon és tőkestruktúra mutatók

E. Eladósodottsági és hitelképességi mutatók

#### Hatékonysági mutatók

A kereskedelmi vállalkozás versenyképességének alapvető feltétele, hogy a kereskedelmi főfolyamatokat, azaz az értékesítést, a beszerzést illetve a készletekkel való gazdálkodást a lehető legeredményesebben, illetve a legkisebb erőforrás-felhasználással bonyolítsa le. A kereskedelem teljesítményét elsődlegesen az áruforgalom nagysága, azaz a nettó árbevétel értéke, és ennek nyereségtartalma határozza meg. A hatékonysági mutatók tehát a kereskedelmi forgalom és az ehhez felhasznált legfontosabb erőforrások felhasználásának arányát mutatják. A beszerzett árukészletek, mint kereskedelmi erőforrások felhasználásának hatékonyságát a készletek felhasználásának hatékonysága mutatja, így például:

· *Árukészletek forgási sebessége* fordulatokban: az árbevétel és az átlagos készletérték hányadosa egy adott időszakra – általában egy évre – vonatkozóan. Megadja, hogy hányszor cserélődtek ki a készletek az adott időszak alatt, vagyis az átlagos készletérték hányszor térült meg az árbevételben.

A mutatót árucikkre, cikkcsoportra, árucsoportra, üzletekre vagy a kereskedelmi vállalat teljes készletére vonatkozóan is ki lehet számolni.

A gyors forgási sebesség, azaz a magas fordulatszám általában előnyös a kereskedelmi cég számára, mert viszonylag alacsony árukészlettel nagy forgalom lebonyolítására képes.

· *Készletek forgási sebessége napokban*: az egyik leggyakrabban számított mutató a

kereskedelemben. Azt fejezi ki, hogy az átlagos készlet hány napi forgalomnak felel meg, vagy másképp megfogalmazva a vizsgált időszakban (általában egy évet figyelembe véve) átlagosan hány nap alatt cserélődött ki az árukészlet. A mutatót úgy számoljuk ki, hogy az átlagos készletérték és a forgalom hányadosát megszorozzuk a vizsgált időszak napjainak számával. A gyors készletforgás esetében a készletnapok száma alacsony, míg a lassúbb forgási sebesség egyúttal azt jelenti, hogy a készletek cserélődése több napot igényel.

· *Egy forint átlagos készletre jutó árréstömeg*, illetve nyereség: azt mutatja meg, hogy a befektetett átlagos készlet mekkora eredmény elérését teszi lehetővé. Az árrés tömeg azért érdekes mert ez igazából a kereskedelmi munka ellenértéke, míg a nyereséggel való egybevetés azt teszi lehetővé, hogy megvizsgáljuk az árukészletek nyereségtermelő képességét. Fontos tudni, hogy a cikkcsoport, üzlet vagy a vállalati szinten számolt forgási sebességet mindig értékbeli adatokkal számoljuk, ezért az áruk árainak illetve az árarányoknak fontos, az elemzés szempontjából nem elhanyagolható szerepe van. Célszerű tehát azonos típusú árakkal (beszerzési vagy

értékesítési árakkal dolgozni mind a készletek mind a forgalom számbavételénél.

Bár a kereskedelemben az eszközbefektetés jelentős hányadát teszi ki a készletekbe

történt tőkebefektetés, a teljes eszközbefektetés hatékonyságát az eszközarányos árbevétel mutatója jelzi.

· *Eszközarányos árbevétel*: az időszak alatt, általában egy gazdasági évben elért nettó árbevétel és a cég év végi zárómérlegben szereplő összes eszköz aránya. Segítségével elemezhető, hogy 1 forintnyi teljes eszközérték mekkora nettó árbevétel elérését teszi lehetővé. A kereskedelmi cég számára az az előnyös, ha e mutató értéke minél magasabb.

*Az élő munka,* mint erőforrás felhasználásának hatékonyságát a termelékenységi mutatók jellemzik:

· Egy ledolgozott órára jutó forgalom: az élőmunka termelékenységének alapvető mutatója. Kiszámítása úgy történik, hogy a tervezett forgalom forint értékét osztjuk a ledolgozandó órák számával. A mutató azt mutatja meg, hogy egy munkaóra teljesítménnyel mekkora forgalmat tervez lebonyolítani a cég. Minél magasabb a mutató értéke annál magasabb a termelékenység.

· Egy eladóra jutó forgalom. az élőmunka termelékenységének másik alapvető mutatója. Kiszámítása úgy történik, hogy a tervezett forgalom forint értékét osztjuk a tervezett létszámmal.

Ezzel a mutatóval mérhető, hogy egy fő eladói létszám mekkora forgalmat fog lebonyolítani az üzleti terv szerint. Minél magasabb a mutató értéke annál magasabb a termelékenység. Az egy eladóra jutó forgalom mutatója összefügg az egy órára jutó forgalom mutatójával oly módon, hogy minél több az egy dolgozó által teljesített óra – azaz kevés a kieső idő – annál nagyobb lesz az egy eladóra jutó termelékenység.

A kiskereskedelemben igen fontos szerephez jut *az eladótéri kapacitás kihasználtsága*, azaz a bolti terület, mint eszköznek (ingatlannak) a forgalom lebonyolító képessége. Ezt az eladótérre jutó forgalom értékével mérjük:

· Egy négyzetméter eladótérre jutó forgalom: kiszámítása úgy történik, hogy a tervezett forgalom forint értékét osztjuk az eladótér négyzetméterben mért nagyságával. Gyakran nevezik ezt a mutatót a területi termelékenység mérőszámának. Jelzi, hogy az eladóteret milyen hatásfokkal használja ki a cég. Minél magasabb a mutató értéke annál magasabb a termelékenység.

Megállító kérdés:

Egy kiskereskedelmi egység esetében mely hatékonyságmutatókat érdemes használnia és folyamatosan értékelnie a tulajdonosnak? (Nézze meg mégegyszer az anyagban a hatékonysági mutatók fajtáit és jellemzőit, s ennek alapján válassza ki a mindenképpen kalkulálandó mutatókat!)

#### Jövedelmezőségi mutatók

A jövedelmezőségi mutatók a cég nyereségességét mérik, és azt mutatják mennyire járul hozzá a vállalat a tulajdonosi érték növeléséhez. *Jövedelmezőségi mutatók*, alakulása alapján az üzleti stratégia nyereségessége mérhető. Főbb mutatói az alábbiak:

· *Árrés-színvonal százaléka*: A mutatót mindig egy adott időszakra – az üzleti tervben általában egy gazdasági évre - számoljuk az árréstömeg és a nettó árbevétel hányadosaként százalékban. Az árréstömeget a vállalkozás eredmény-kimutatása tartalmazza, az értékesített termékek nettó (ÁFA nélküli és engedményekkel csökkentett) árbevételének és az eladott áruk beszerzési értékének

(ELÁBÉ) különbségeként. A mutató azt jelzi, hogy az értékesítési árakra vetítve milyen átlagos árréssel dolgozik a kereskedelmi cég.

· *Nyereségszínvonal* (a forgalom nyereségszint százaléka): A vállalat eredmény-kimutatásában levezetett nyereség és a nettó árbevétel hányadosa százalékban kifejezve. Legtöbbször egy gazdasági évre számolják ki. Megmutatja, hogy az adott értékesítési forgalom mekkora nyereséget termel a vállalkozásnak.

· *Saját tőke jövedelmezősége* (nettó profitráta (NPR)): A nyereségnek a vállalkozás saját tőkéjéhez (összes eszköz mínusz kötelezettségek) viszonyított arányát mutatja. Azt jelzi, hogy a tulajdonosok tőkéje mekkora nyereséget biztosít számukra. Hosszabb távon a tulajdonosok számára a saját tőke jövedelmezősége vállalkozásuk egyik legfontosabb mutatója, hiszen azt mutatja hogy tőkéjük mekkora nyereséget hoz. A saját tőke jövedelmezőségének nagyságát az eszközarányos nyereségszint és a saját tőke aránya befolyásolja. Nő a nettó profitráta, ha emelkedik az eszközarányos nyereségszint és csökken az össztőkén belül a saját tőke aránya.

Eszközök árbevétel, illetve nyereség-hozama: A nettó árbevételnek vagy a nyereségnek a teljes eszközértékhez való százalékos aránya azt mutatja, hogy a befektetett eszközökkel mekkora forgalmat vagy nyereséget lehetett elérni. A

tulajdonosok számára hosszabb távon azért fontos ez a mutató, mert egy-egy kereskedelmi szakágazatban (pl.: ruházat, vegyes iparcikk, vegyi árú stb.) megadható, hogy egy-egy befektetés általában mekkora forgalmat biztosít. Ha a vállalkozás ennél kisebb forgalmat ért el, meg kell vizsgálni az elmaradás okait, mert feltételezhető, hogy a vállalkozás vezetői a rendelkezésükre bocsátott tőkét nem jól hasznosítják. A hiba összefügghet az áruforgalommal (értékesítés - marketing, beszerzés és készletgazdálkodás (az áruk alacsony forgási sebességével) a tőkeösszetétel (forgóeszköz és tárgyi eszköz helytelen aránya stb.) problémájával.

Tanári magyarázat:

A kereskedelmi vállalatok jelentős része-különösen a kkv szektorban tőkehiányos. Éppen ezért a jövedelmezőségi mutatók egy jelentős része torz képet adhat a cégről.

#### Likviditási mutatók

A cég nyereségessége mellett fontos tényező a likviditás (a cég fizetőképességének) alakulása, amit a likviditási mutatók mérnek:

· *Likviditási ráta*: A forgóeszközök és a rövidlejáratú kötelezettségek hányadosa. A likviditási ráta kívánatos értéke a kis- és a nagykereskedelemben a 1 felett van, mivel a

kereskedelmi vállalkozás forgóeszközei között a legnagyobb tételt az árukészletek teszik ki. Ennél alacsonyabb esetben félő, hogy a vállalkozásnak vagy nincsenek megfelelő készletei, vagy nincs elég pénze a gazdálkodás folytatásához.

· *Likviditási gyorsráta*: (Forgóeszközök - árukészletek) / rövidlejáratú kötelezettségek. A mutató abban különbözik a likviditási rátától, hogy a számláló nem tartalmazza az árukészletek értékét. Ha a gyorsráta értéke egynél kisebb, az a veszély áll fenn, hogy a cég nem képes pénzeszközeiből és vevőköveteléseiből rövidlejáratú kötelezettségeinek fedezésére, fennáll tehát a jövőbeli fizetésképtelenség veszélye.

· *Készpénzes likviditás*: (Készpénz + likvid értékpapírok) /rövidlejáratú kötelezettségek.

Azt mutatja, hogy jelenlegi kötelezettségeit a vállalkozás a jelenlegi pénz és likvid értékpapírjaiból milyen mértékig tudja fedezni.

#### Vagyon és tőkestruktúra mutatók

A vagyon és tőkestruktúra mutatók arra adnak választ, hogy a vállalkozás milyen eszköz és forrás összetétellel működik. A vállalat nettó vagyona a kötelezettségekkel csökkentett eszközérték, azaz a saját tőke.

· *Eszközállomány változása*: Az alábbi mutató a vállalkozásnál használt eszközök értékének

növekedését vagy csökkenését mutatja. A mutatót a cég vagyonmérlegében szereplő eszközök

bármelyik csoportjára, mint például a tárgyi eszközökre, készletekre stb. alkalmazhatjuk.

Eszközállomány változása = adott évi eszközállomány / előző évi eszközállomány

· *Befektetett eszközök aránya*: A mutató a vállalkozás összes eszközállományán belül a befektetett eszközök arányát mutatja meg. E mutatónak az a jelentősége, hogy a befektetett eszközök megtérülése általában lassabb a forgóeszközöknél és a készleteknél. Minél alacsonyabb a befektetett eszközök aránya annál gyorsabb a tőke megtérülési ideje.

Befektetett eszközök aránya: befektetett eszközök állománya / összes eszközállomány

· *Forgóeszközök aránya*: A mutató a vállalkozás összes eszközállományán belül a forgóeszközök (akár összességében, akár például csak a készletek) arányát mutatja. E mutató jelentősége abban áll, hogy a forgóeszközök megtérülése gyorsabb a tárgyi eszközöknél, és minél magasabb a forgóeszközök aránya annál gyorsabb a tőke megtérülési ideje.

Forgóeszközök aránya = forgóeszközök állománya / összes eszközállomány

· *Saját tőke változása*: Az alábbi mutató a vállalkozás saját tőkéjének növekedését vagy

csökkenését mutatja meg. A saját tőke növekedés elsődleges forrása a mérlegszerinti eredmény.

#### Eladósodottsági és hitelképességi mutatók

A vállalkozás hitelképessége akkor jó, ha képes hosszú távú kötelezettségeinek eleget tenni. Ez a

mutató a befektetőknek, hitelezőknek fontos, hiszen a befektetés kockázatát mutatja meg.

*Adóssághányad I*.: Az idegen tőke és az összes eszköz hányadosa, az idegen tőke részarányát

mutatja meg.

*Adóssághányad II*.: A hosszú távú kötelezettségek és a hosszú távú kötelezettségek + a saját tőke

hányadosa.

*Adósságszolgálati mutató*: az idegen tőke és a saját tőke arányán keresztül a vállalat

hitel-képességét mutatja

## Az üzleti terv tartalma

A tervezéshez olyan adatok szükségesek, amelyek lehetővé teszik a előrejelzés készítését, áttekintést adnak a legfontosabb célok (jövedelmezőség, gazdaságosság, likviditás) tartalmáról, terjedelméről, és alkalmasak a felelősség megállapítására. Ehhez az szükséges, hogy a számvitel a vezetés igényeinek megfelelő adatokat is szolgáltatni tudjon. Éppen ezért nagy jelentősége van az ún. vezetésorientált számvitelnek, amely nagyrészt a hagyományos, nyilvántartó jellegű számviteli rendszer alapadataira támaszkodva a tervezéshez megfelelő információkat képes szolgáltatni. A gyakorlatban ez sokszor úgy valósul meg, hogy a hagyományos, illetve a pénzügyi típusú számviteli rendszerrel párhuzamosan alakítják ki a jövőorientált vezetés tervezéshez szükséges igényeit szolgáló számviteli rendszert, amelyben már nemcsak az időszakos elszámolás a fontos, hanem a tervezési folyamatok információs támogatása.

Tanári magyarázat:

Bár valóban nincs kötelező érvényű tartalmi megkötés az üzleti terv esetében, de érdemes figyelembe venni, hogy a bankok egy esetleges hitelkérelem esetében megkötött tartalommal kérik az elbíráláshoz az üzleti terv benyújtását.

Egy kereskedelmi vállalkozás üzleti tervének összeállításához nincs egyedül üdvözítő irányelv, ugyanakkor az alábbi felsorolás jól szemlélteti a az egyes fejezetek kapcsolatát, a tervezési logikában elfoglalt helyét.

* Címlap / bevezető oldal
* Vezetői összefoglaló
* A vállalkozás általános bemutatása és alapadatai
* Szervezeti felépítés és a vezetőség bemutatása
* Ágazati elemzés
* Termékek és szolgáltatások, konkurenciaelemzés, értékesítés előrejelzés piacok szerinti megoszlása, termékek szerinti nyereségelemzés
* Marketing terv
* Működési terv (termelési / kereskedelmi / szolgáltatási)
* Kockázatelemzés
* Finanszírozási struktúra és tőkésítés
* Pénzügyi terv, tervezett eredmény-kimutatás, tervezett mérleg, tervezett cash-flow
* Mellékletek

MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS: Véleménye szerint melyik a legfontosabb üzleti terv fejezet és miért?

(Az alábbi linken részletes leírást olvashat az üzleti terv egyes részeinek tartalmi elemeiről <https://www.kkvmagazin.hu/uzleti-terv/az-uzleti-terv-felepitese-uzleti-terv-minta/> )

A következő ábra az operatív tervezés főbb lépéseit, és ezek kapcsolatát foglalja össze.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | |  | | | |  | | | | |  | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | |  | | | | |  | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | | | A stratégiából levezetett célok kijelölése | | | | | | | | | | | |  | | | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | | Piaci, üzleti elemzés  Cél-lehetőség-kötelezettség egybevetése | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | |
| Teljesítmény tervezés | | | |  | Pénzügyi tervezés | | | | | | | | | | | |  | | Mérlegtervezés (Vagyonvált.) | | | | | | |
|  | |  | |  | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | |
| Költségtervezés | | |  |  | |  | |  | | |  | |  | | |  | | |  | | | |  | | |
|  | | |  | Bevétel tervezés | | | | | |  | | Kiadás tervezés | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  | | |  | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |  | | |
| Termékfedezet | | |  |  | | | | | | |  | | | | Divíziók jövedelmezősége | | | | | |  | |  | | |
|  | | |  |  | | | |  | | |  | | | |  | | | | | |  | |  | | |
|  | |  | |  | | | |  | | |  | |  | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | |  | | |  | |  | | | | | |  | | | |  | | |
|  |  | | |  | | | |  | | |  | |  | | | | | |  | | | | |  | |
| Jövedelmezőség | | |  |  | | | Likviditás | | | | | | |  | | | | |  | Gazdaságosság, hatékonyság | | | | | |
|  |  | | |  | | | |  | | |  | |  | | | | | |  | | | | |  | |
|  | |  | |  | | | |  | | |  | |  | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | | Divíziókra lebontott feladatok | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | |  | | | |
|  | |  | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | | ábra: az operatív tervezés folyamata | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |
|  | |  | |  | | | | |  | | | |

A fenti ábrában összefoglalt tervezési tevékenysége az alábbi főbb területekre kell, hogy kiterjedjen:

a.) ***Eredménytervezés*** (költségfedezeti vizsgálat): annak számbavétele, hogy a ráfordítások a teljesítményként realizálandó árbevételben megtérülnek-e. Ez lehet globális, illetve divízió szinten az árrést terhelő működési kötelezettségek figyelembevételével. Ezen belül:

*Teljesítménytervezés*: vállalati szintű árbevétel-tervezés, illetve az adott divízió várható, realizálható árbevételének meghatározása termék-, termékcsoport szinten, illetve divízió szinten. Fontos szempontként kell érvényesíteni, hogy a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat a magas hozamot biztosító termékekhez, termékcsoportokhoz rendeljük hozzá. A teljesítmény tervezésénél kiindulási alap a divízió termelési, értékesítési kapacitása (pl. eladási terve), így figyelembe kell venni az értékelési előrejelzéseket a várható forgalom és ár vonatkozásában, valamint a beruházásoknak a teljesítményre gyakorolt hatását is.

*Ráfordítás-tervezés*: vállalati szintű, illetve az adott divízió tervezett teljesítményéhez kapcsolódó részletes ráfordításainak meghatározása. Az alkalmazott költség-elszámolási módtól függően (fedezeti költségszámítás, standardköltség-számítás) ki kell jelölni a tervezett költségek szétosztásának mértékét és körét, valamint a költségelszámolás vonatkoztatási egységét, amely lehet termék, tevékenység stb.

b.) ***Pénzügyi terv*** készítésének alapja a teljesítményre alapozott költségvetés, ahol a teljesítményeket és költségeket bevételekre és kiadásokra számoljuk át. A bevételeket és kiadásokat egybevetve készíthető el egy adott időszakra a finanszírozási terv. Az éves pénzügyi tervben a következőket vehetjük számba: készpénzforgalom, forgóeszközvagyonban bekövetkező változások, rövid távú kötelezettségek változása, hosszú távú ki- és befizetések, fizetési eszközszükséglet fedezése, illetve a felesleg hasznosítása. *Likviditás-tervezés*: a társaság likviditását számos különböző tényező alakítja, amelyek ismeretében határozhatók meg a beavatkozási területek és a cselekvési variációk. A tervezett likviditás függ: a mobilizálható eszközök és kötelezettségek esedékessége közötti összhangtól, az előállított termékek realizálhatóságától, a kapacitások ésszerű kihasználásától, a gazdálkodás eredményességétől.

c.) ***Mérlegtervezés***: a teljesítmény tervhez kapcsolódó költségvetésből, a bevételeket és kiadásokat tartalmazó pénzügyi tervből készíthető el a mérlegterv, amely a mérleg két oldalának - eszköz-forrás - várható alakulását rögzíti. A tervből megállapítható a vállalat vagyonában, illetve forrásaiban (saját-idegen) bekövetkező változás mértéke és aránya.

A tervezési folyamatot általában a kontrolling koordinálja, határozza meg a tervezési premisszákat (pl. várható infláció, béremelés mértéke). A tervezés során jelölik ki és hangolják össze a szervezeti célokat, valamint az elérésükhöz szükséges eszközöket és intézkedéseket. Csak a tervezés révén válik lehetővé, hogy a szervezet folyamatosan értékelje a környezeti változásokat. A tervezés éppen ezért nem szorítkozhat a célok és a teendők egyszerű meghatározására, hanem ki kell terjednie az alkalmazkodási és igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására is. Ez csak akkor valósítható meg, ha a terv- és tényadatok rendszeres összehasonlításával megfelelő információk szerezhetők. A tervezést tehát minden szinten ki kell egészítenie olyan ellenőrzésnek, amely felméri a feltételeket, a megvalósítást és az eredményeket. A kontrolling feladata tehát, hogy gondoskodjon az egymással összhangban álló vállalati tervezési és ellenőrzési rendszer kiépítéséről, működtetéséről. Ez a feladat a következőket jelenti:

1. a tervezés és ellenőrzés irányvonalainak kidolgozását, tervezési premisszák meghatározását
2. a tervezés és ellenőrzés számára szükséges terv- és tényinformációk kidolgozását, kiértékelését,
3. a tervezés és ellenőrzés folyamatos tartalmi és időbeli összehangolását.

Kiskereskedelmi vállalatok kereskedelmi stratégiai

Magyarországon a kiskereskedelmi ágazat nagy átalakulása körülbelül 25 éve megkezdődött, amikor megjelentek a multinacionális vállalatok leányvállalatai. Az ágazat külföldi szereplői – alapvetően a hipermarketek és szupermarketek – növelték piaci részesedésüket, a magyar tulajdonú vállalatok a napi cikk kereskedelemben franchise rendszer kiépítésével terjeszkedtek. Ez utóbbi kategóriába főleg a kisboltok és kisáruházak tartoznak. A kétezres évek elején elindult egy jelentősebb ágazati szerkezetváltozás, a nagy alapterületű üzletek nyitásába már a magyar tulajdonú kereskedelmi láncok is „beszálltak”. Érdekes lehet áttekinteni, milyen jellegű piaci mozgásokat lehet(ett) megfigyelni az ágazatban.

1. Valamelyik szereplő kiszorítása az ellátási láncból

Ez a törekvés főleg azon cégek stratégiájában figyelhető meg, akik a közvetítőket próbálják meg kiiktatni a láncolatból, részben azzal a céllal, hogy megszerezzék részesedésüket, részben pedig azért, hogy ilyen módon közvetlen kapcsolatokra tehetnek szert a termékeiket, szolgáltatásaikat felhasználó partnerekkel. Az ellátási lánc hagyományos formájában a gyártók csak a kereskedők közvetítésével szerezhetnek tudomást vevőik igényeiről, ami meghosszabbítja reakcióidejüket, és kiszolgáltatottá is teheti őket, hiszen a számukra fontos információkat a kereskedők birtokolják.

2. Partneri kapcsolatok létesítése a többi játékossal

Egyes gyártók, kereskedők megváltoztathatják az együttműködés módját a többi szereplővel. Annak érdekében, hogy a végső felhasználó igényeit versenytársaiknál gyorsabban és alacsonyabb költségszint mellett elégítsék ki, a versenyeztetés helyett partneri kapcsolatokat építenek ki a beszállítóikkal. A partneri együttműködést favorizáló cégek valójában arra törekednek, hogy az egész ellátási lánc menedzselését átvegyék, és így előzzék meg a konkurenseket. Ennek keretében sokszor lecsökkentik a beszállítóik számát, a megmaradókkal pedig igyekeznek a lehető legszorosabbra fűzni a kapcsolataikat. Partnereiket sokszor a tervezési, a tesztelési folyamatokba is bevonják, aminek révén rengeteg javaslatot kapnak tőlük a technikai újításokhoz, a költségek csökkentéséhez.

3. Az ellátási lánc feletti uralom megszerzése

A közvetítők, a kereskedők a gyártók stratégiáinak következtében több üzletágban fenyegetett helyzetbe kerültek, hiszen kiszorították őket az ellátási láncból. Az elektronikus kereskedelem terjedésével a hagyományos kereskedelmi láncok fenyegetettsége egyre nő. A kereskedők közül néhányan azonban még időben felismerték ezen profitabilitást veszélyeztető tendenciákat, így a többieknél hamarabb váltottak, és mára már az egész üzletáguk irányítását megszerezték. E stratégia jól ismert képviselője pl.: az IKEA. A cég oly módon tett szert domináns szerepre, hogy teljes mértékben átalakított a bútorgyártási üzletágat, megváltoztatta az üzleti struktúrát, és az együttműködési módokat, gyökeresen új üzleti szisztémát alakított ki. Az IKEA napjainkban nem egyszerűen kereskedelmi tevékenységet folytat, hanem széleskörű szolgáltatások rendszerének központi, vezérlő alakja. Ennél a formánál valójában különböző ellátási láncok versenyéről van szó. A nyertes az a lánc, amelyben egy szereplő képes a végső felhasználó igényeinek kielégítése céljából a többiek munkáját koordinálni, irányítani, így az ellátási lánc feletti uralom megszerzésével tartós és kiugró versenyelőny szerezhető.

4. A közvetítői tevékenység megújítása, a kereskedelmi tevékenység bővítése

Óriási változások történtek a fogyasztási cikkeket előállító iparágakban a nagy bútoráruház széleskörű elterjedésével. Ezen új központok kétféle módon próbáltak meg pozíciót szerezni az iparágban: egyrészt igyekeztek kiszorítani a hagyományos módon kereskedőket a láncolatból, másrészt a gyártók kárára próbáltak megterjeszkedni. A végső felhasználók/fogyasztók számára pedig új érték hozzáadásával tették vonzóvá magukat. A városokba települt és nagyszámú központokban a vevők mindent egy helyen, minőséget és árat tekintve egyaránt viszonylag széles választékból, kényelmes körülmények között vásárolhatnak. Előnyeik továbbá, hogy nemcsak vásárlási lehetőséget nyújtanak, hanem egyre inkább úgy épültek meg, hogy a szabadidő eltöltésének, és a szórakozásnak a színtereivé is váltak (lásd pl.: 3D multiplex mozik). A szolgáltatások széleskörű elérése is biztosított ezeken a helyeken (pl.: posta, bankok, javító szolgáltatások, gyógyszertár).

A növekedés legalapvetőbb formáit aszerint szokás megkülönböztetni, hogy a növekedés választott iránya hogyan viszonyul a vállalat meglévő termékeihez és piacaihoz, mely szerint a következő alaptípusokat különböztetjük meg:

* piaci terjeszkedés (részesedés növelés),
* termékfejlesztés (meglévő piacokon új termékek létrehozása),
* piacfejlesztés (a meglévő termékeknek új piacokat keres),
* diverzifikáció (a termékek és a piacok egyaránt újak a vállalat számára).