

OTDK-DOLGOZAT

Major Tamás

Bsc

AZ ÜZLETI ÖTLETTŐL A VÁLLALKOZÁSIG
EGY SPORTBÁZIS KIALAKÍTÁSÁNAK ÜZLETI TERVE

FROM THE BUSINESS IDEA UTILL THE ENTREPRENOURSHIP
A BUSINESS PLAN OF A SPORT CENTER

Major Tamás

Kézirat lezárva: 2012. Március. 29.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	1
1 A vállalkozó és a vállalat fogalma	3
1.1 Az üzleti vállalkozás	3
1.2 A vállalkozó.....	5
1.3 A vállalkozói folyamat.....	7
1.4 Üzleti ötletek felkutatása és értékelése	10
2 Stratégia és üzleti tervezés kapcsolata.....	15
3 Az üzleti terv.....	19
3.1 Az üzleti tervezés célja.....	19
3.2 Az üzleti terv elemei	20
4 Az Udvarhelyi Sport Akadémia üzleti terve.....	23
4.1 Vezetői összefoglaló	23
4.2 Az üzleti lehetőség vizsgálata az iparági és verseny környezetben.....	25
4.2.1 A külső környezet vizsgálata	25
4.2.2 Versenytársak elemzése:.....	27
4.2.3 Versenyelőnyök és megkülönböztető kompetenciák:	29
4.3 A vállalkozás stratégiája, szolgáltatásai és a szervezeti struktúra	32
4.3.1 A küldetés, a jövőkép és az ezt alátámasztó stratégia	32
4.3.2 A szolgáltatások részletes bemutatása.....	33
4.3.3 Szervezeti struktúra	36
4.4 A marketing terv	37
4.4.1 Helyzetelemzés	37
4.4.2 Marketing célok	40
4.4.3 Marketing stratégia.....	40
4.4.4 Marketingtaktikák kialakítása.....	41
4.5 Működési terv és a tervet megvalósító csapat	45
4.5.1 Működési helyszín.....	45
4.5.2 Napi operatív folyamatok	46

4.5.3 A tervet megvalósító csapat.....	47
4.6 Implementációs és fejlesztési terv	48
4.6.1 Az első év részletes ütemterve	48
4.6.2 További fejlesztési lehetőségek.....	48
4.7 Gazdasági számítások és pénzügyi terv	49
4.7.1 Áttekintés.....	49
4.7.2 Fő bevételi források.....	50
4.7.3 Kiadási tételek.....	50
4.7.4 Szcenáriók.....	51
Következtetések.....	52
Irodalomjegyzék	56
MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Táblázat: A lakosság korcsoportok szerint, 2002 (%).....	26
2. Táblázat: A teremdíjak elemzése:	29
3. Táblázat: A célpiac mérete és a piaci részesedés.....	39
4. Táblázat: Diáklétszám változása az Akadémia keretein belül.....	40
5. Táblázat: Első év részletes ütemterve	48
6. Táblázat: Az üzleti forgalom alakulása ideális kihasználtság mellett.....	50
7. Táblázat: Promóciós költségek éves bontásban.....	51
8. Táblázat: Szcenáriók elemzés diáklétszám alapján	51

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. Ábra: Az új vállalkozást befolyásoló hatások	8
2. Ábra: A sikeres vállalkozás összetevői	13

3. Ábra: Az üzleti lehetőség ablaka a termék életciklus görbéjén.....	14
4. Ábra: Születési arányszámok Székelyudvarhelyen, 1997-2006.....	26
5. Ábra: Az optimális működéshez javasolt szervezeti struktúra.....	36
6. Ábra: Székelyudvarhely térképe.....	45

BEVEZETŐ

Jelen dolgozat egy üzleti vállalkozás felépítését mutatja be az üzleti tervezés módszereit követve. A dolgozat célja, hogy végig kövesse az üzleti lehetőség (piaci rés) észlelésétől kezdődően a piackutatási és tervezési szakaszon át a gazdasági számításokig egy üzleti terv elkészítését egy valós és még ki nem aknázott piaci területen.

A dolgozatom első részében az üzleti tervezéssel és az üzleti lehetőségek felkutatásával kapcsolatos szakirodalom áttanulmányozásából leszűrődött tapasztalataimat foglalom össze. Az első fejezet célja, hogy egy átfogó képet adjon magáról a vállalkozási folyamatról, annak nehézségeiről és a kulcsfontosságú lépésekről. Valamint, hogy egy keretet biztosítson az üzleti terv megalapozásának és helyes felépítésének. Szintén ebben a részben alaposan vizsgálom a sikeres vállalkozó alapvető tulajdonságait és jellemvonásait, és kitérek az életképes üzleti lehetőségek felkutatására alkalmas konkrét forrásokra. A szakirodalom áttekintése után pedig gyakorlati szinten mutatom be egy konkrét üzleti terven keresztül, hogy hogyan lehetséges egy összetett üzleti modellt felépíteni egy már létező és tartós társadalmi problémára.

Az üzleti ötlet piaci háttérében lévő társadalmi probléma a városi életmódban és környezetben felnövekvő gyerekek életvitele hozza létre. A probléma megoldása pedig egy valós üzleti lehetőséget rejthet a vállalkozók számára. Tekintsük át közelebbről a problémát és az általa létrejövő lehetőségeket.

Jelen kultúránkban egyre nagyobb szerepet töltenek be a személyi számítógépek és az ülő életmód, mely a gyerekek fejlődésére erős negatív hatást gyakorol. A legújabb kutatások alapján kimutatható, hogy a számítógépes játékok és az internet túlzott használata növeli a gyerekek agresszivitását, apátiát és antiszociális viselkedési formákat idéz elő, valamint növeli az elhízás és a mozgásszervi megbetegedések lehetőségét (Kaveri, Robert, Patricia, & Elisheva, 2000). Mindezek a jelenségek mára személyes tapasztalataim alapján is egyre jobban érezhetőek hazánkban is.

Az említett civilizációs betegségek viszont könnyedén ellensúlyozhatóak a megfelelően inger gazdag környezet biztosításával, a mozgással és a művészetekkel. A sportok és a harcművészetek valamint a tánc és egyéb mozgásos tanulást igénylő tevékenységek

képesek korrigálni a tanulási zavarokat, önbizalmat nyújtanak gyakorlóiknak és csökkentik az agresszióra való hajlamot (Swiercz, 2004) (Tóth, 2000).

A piaci körülmények és a demográfiai adatok vizsgálatából kapott eredmények alapján egy olyan üzleti modellt dolgozok ki, mely képes válaszolni a modern társadalom már említett kihívásaira, és teljes körű sportolási lehetőséget nyújt a diákoknak az óvodás kortól egészen a középiskoláig, úgy, hogy közben képes dinamikusan alkalmazkodni a diákok változó igényeihez és életkori sajátosságaihoz, közösséget épít, és szem előtt tartja a szülők nevelési érdekeit is.

A modell alapvető lényege és versenyelőnye más hasonló szolgáltatásokkal szemben, hogy átjárhatóságot biztosít az egyes sportok között, vagyis a szülő egy bizonyos edzésszámmra fizet be és a gyerek szabadon választhat sportágat magának, vagy akár több sportot is űzhet párhuzamosan. Ezzel a megoldással számításaim szerint akár 6-8 testnevelő tanárnak és edzőnek is képes állást biztosítani, több mint 500 gyereket tud folyamatosan oktatni, fenntartja a gyerek érdeklődését a sport iránt, lecsökkenti a szülők költségeit és az egyes sportok kipróbálásának anyagi kockázatát.

A rendszer további előnye, hogy olyan sportokat válogat össze, melyek kellő képpen vonzóak és újszerűek a gyerekek számára (műfal mászás, Karate, játékos torna, Kendo, Judo, kosárlabda, íjászat, Baranta, Floorball, tánc) és képesek biztosítani az inger gazdag környezetet, kiszorítva a számítógéppel és a televízióval eltöltött időt (Kulcsár, 2007) .

A vállalkozás megvalósításához részletesen elemzett és piaci szempontból alkalmas város Székelyudvarhely, mivel itt a diákok létszáma a lakossághoz viszonyítva magas és folyamatosan növekszik 2002 óta, valamint jelenleg rendelkezésre áll egy 400 m²-es gyáracsarnok, melyet átalakítva infrastrukturális háttérként szolgálhatna a vállalat tevékenységének.

Továbbá elemeztem egy franchise hálózat létrehozásának lehetőségét, mely az üzleti ötlet életképessége esetén, megkönnyítené a növekedést és biztosíthatná egy országos hálózat kiépítését is.

A dolgozaton belül részletesen elemzem a jövőbeni vállalkozás pénzügyi és gazdasági mutatóit, valamint az előrejelzéseimet négy különböző scenárión keresztül vizsgálom, a várható nyereségek és a vállalkozás kockázatoságának előrejelzése érdekében.

Eredményeim alapján pedig elmondható, hogy a vállalkozás életképes, nyereségesen működtethető, és meghatározó szerepe lehet a felvetett társadalmi probléma enyhítésében.

1 A VÁLLALKOZÓ ÉS A VÁLLALAT FOGALMA

1.1 Az üzleti vállalkozás

Az üzleti vállalkozásnak több meghatározása is megtalálható a közgazdaságtan irodalmában. Magyar szakterületen az egyik legismertebb meghatározás szerint:

„Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.” (Chikán, 2008).

Mind e mellett egy üzleti vállalkozásnak egy időben teljesítenie kell néhány igen fontos kritériumot:

- Döntéseinek meghozatalában és céljai megvalósításában **önállónak** kell lennie.
- Hosszú távon nyereségesnek és **önfenntartónak** kell lennie, vagyis saját üzleti tevékenysége kell, hogy kitermelje a fenntartásához és működtetéséhez szükséges értéket, tartósan nem támaszkodhat külső segítségre.
- A befektető saját tőkéjét kockáztatja a jövőbeni nyereség többlet reményében, vagyis valós **kockázatot vállal**.
- Továbbá lényeges, hogy **valós piacon működik**, vagyis az input és az output árakat a piaci körülmények határozzák meg és nem külső szabályzás által.

A gazdasági irodalomban sok más meghatározást is találunk a vállalkozásokra:

- Scumpeter (1912) a vállalkozás olyan dolgok csinálását jelenti, amelyek általában nem a mindennapi üzleti rutin része és alapvetően egy olyan jelenség, ami a vezetésnek egy szélesebb aspektusából ered.
- Knight (1921) a vállalkozó nem kalkulálható bizonytalanság-viselési képességgel rendelkezik.
- Ronstadt (1984) szerint a vállalkozás a gazdagság, jólét kreálásának dinamikus folyamata. Ez a gazdagság olyan egyének által létrehozott, akik anyagi, időbeni,

egzisztenciális kockázatot vállalnak a termék vagy szolgáltatás létrehozása során. Ez a termék vagy szolgáltatás nem biztos, hogy új vagy egyedi, de a szükséges képességek és erőforrások allokációja és biztosítása révén a vállalkozó mások számára is értékkel tölti meg.

Amint a meghatározásokból is tisztán kitűnik, a vállalkozás egy kockázatos folyamat, ami által a vállalkozó értéket teremt a társadalom számára, felhasználva anyagi erőforrásait és szellemi tudását egyaránt, annak érdekében, hogy saját maga számára profitot realizáljon.

Ugyanakkor pontosan az előbb említett tulajdonságok miatt a vállalkozások képezik a társadalmi, technológiai és gazdasági innováció alapjait, minden szabadpiaccal rendelkező társadalomban. (Harvard Business, School, 2005)

A vállalkozás szervezeti kerete a vállalat, mely, mint önálló jogi személy tevékenykedik a gazdasági környezetben. Alapítása egyszeri jogi aktus.

A vállalat működhet egyéni vállalkozásként, ebben az esetben a működéshez szükséges tőkét egyetlen személy biztosítja vagy létrejöhet társasági formában, egyesítve több személy tőkéjét.

A gazdasági társaság olyan jogi személy, amely önálló cégnévvel rendelkezik, ez alatt jogokat szerezhetsz és kötelezettségeket vállalhat, valamint szerződéseket köthetsz. Személy vagy tőkeegyesítésre épül, ahol a partnerek osztoznak az eredményen és a vezetés felelősségén. (Chikán, 2008)

1.2 A vállalkozó

A vállalkozó a már említett vállalkozás létrehozója, a szakirodalom szerint az átlagosnál magasabb kockázattűrő képességgel rendelkezik, de általában ez nem elégséges feltétele a sikeres vállalkozásnak.

A vállalkozónak több olyan kiváló tulajdonsággal kell rendelkeznie, ami képessé teszi őt egy új lehetőség kiaknázására.

A szakirodalom többfajta vállalkozói tulajdonságot említ, ezek közül a teljesség igénye nélkül bemutatom, azokat melyek a leggyakrabban fordulnak elő:

- Teljesítmény iránti igény
- Belső kontroll
- Kockázatvállaló hajlam
- Előző munkatapasztalat (Cooper, 1970)
- Vállalkozó szülők (Collins; O.F., 1970)
- Tanulmányok (Collins; O.F., 1970)
- Tárgyalási készség
- Technikai tudás
- Szenvedély az iránt amiben vállalkozik

Egy másik osztályzás továbbá fontosnak találja, hogy (Harvard Business, School, 2005):

- a vállalkozó képes legyen túllépni a szabályszerűségeken és képes legyen kreatívan megoldani a problémákat;
- el tudja viselni az erős piaci rivalizálás nyomását;
- legyen türelme kicsiben kezdeni és csak a kicsiben működő életképes ötletekbe fektessen nagyobb összegeket;
- képes legyen a gyors stratégiai váltásokra, abban az esetben, ha a piaci helyzet ezt szükségessé teszi;

- képes legyen üzletet kötni kevés piaci információ és időnyomás terhe alatt is;

Kisméretű kezdeti fázisban lévő vállalkozások esetén sokszor egy-egy üzleten áll a vállalkozás jövője, ezért fontos a gyors és kockázatvállaló döntéshozatal, így a vállalkozói szervezet képes gyorsabban reagálni a nagyvállalatok döntéshozóival szemben, ami valójában legnagyobb előnye lehet velük szemben.

A vállalkozóknak a vállalatalapítási motivációjuk nagyban eltérhet egymástól (Bayer, 1986):

A. Egyéni motivációk:

- Nyereség, pénzügyi függetlenség, jólét
- Önmegvalósulás, egyéni képességek kipróbálása, alkotni akarás
- Függetlenség
- Hatalomvágy

B. Környezetből fakadó motivációk:

- Szellemi vagy anyagi elismerés hiánya a munkahelyen
- Túl sok hierarchikus lépcső, perspektívatlanság

Mindezek mellett meg kell említenem még a **lehetőség motivált** és a **kényszervállalkozó** közti különbséget. Az eddig leírtakban nagyrészt a lehetőség motivált vállalkozóra helyeződött a hangsúly, mivel általában ez az a vállalkozói típus, mely azért kockáztassa vagyonának egy részét, hogy kiaknázzon egy piaci rést, vagy megvalósítsa saját elképzelését. Ezért a lehetőség motivált vállalkozó az, aki nagyban hozzájárul a „kreatív rombolás” (Creative Destruction, Schumpeter, 1976) folyamatához és innovativitásával új értékeket teremt. Kreatív rombolás alatt olyan újítások alkalmazását értjük, mely helyettesít egy régi terméket, lerombolva annak piacát, kiépítve helyette új piacokat (az újságok helyett az internet, írógépek helyett a PC).

A **kényszervállalkozók** jelenléte a gyengén fejlett gazdaságokra jellemző, ahol a munkanélküliségi ráta magas és a vállalkozás célja a megélhetéshez szükséges források biztosítása. Ezen vállalkozások kevésbé kreatívak és élettartalmuk általában rövid, ezért a továbbiakban erre nem térek ki.

1.3 A vállalkozói folyamat

A vállalkozói folyamatot legtöbbször egy életciklus modellen keresztül szemléltetik, mely alapvetően hat részből áll.

Ezek a részek a következő specifikus tulajdonságokkal és nehézségekkel, valamint lehetőségekkel járnak együtt (Szerb, 2000):

1. A **kezdés** szakaszában kerül sor az üzleti ötlet elemzésére, majd a vállalkozáshoz szükséges erőforrások összegyűjtésére. Ebben a szakaszban készül el a vállalkozás üzleti terve, mely megalapozza a vállalkozás életképességét és segít a szükséges források megszerzésében. Ezek után kerül sor a vállalkozás formális megalapítására és a marketing tevékenység beindítására.

A kezdés szakaszában a vállalkozás általában valamilyen piaci résre öszpontosítja stratégiáját és ezt igyekszik kiaknázni, egy egyszerű és informális szervezeti struktúrával, ahol a tulajdonos általában több vagy akár minden funkciót maga tölt be. A vállalkozás általában cash-flow problémákkal küszködik és a tulajdonos ismeretségi körére, építi fel elsődleges klienskörét.

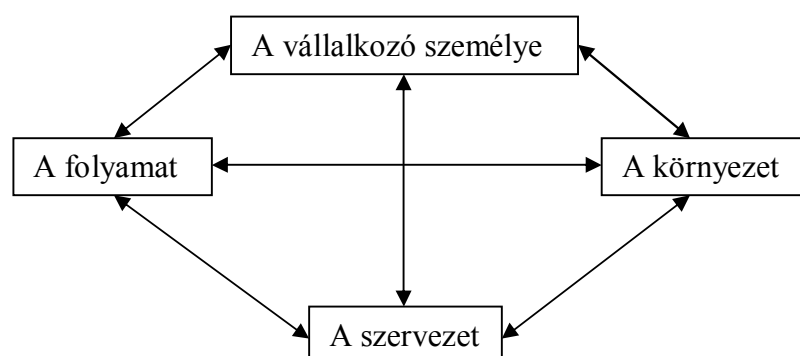
2. A **vállalkozás beindításának** szakasza általában 1-3 évet fed le, ebben az időszakban a nyereség minimális és továbbra is gyakoriak lehetnek a cash-flow problémák. A vállalati cél a piaci pozíció megerősítése, a marketing a termék vagy szolgáltatás újravásárlását ösztönzi.
3. A **kezdeti növekedés** során a vállalat terméke vagy szolgáltatása iránt megnő a kereslet és ez által a profit is. A változások egy stratégiai váltást követelnek meg a vállalkozótól, melynek oka a piac átalakulásában rejlik. A megnövekedett termelés miatt további tőke bevonására van szükség, elkerülhetetlenné válik bizonyos döntési hatáskörök delegálása, a szorosabb ellenőrzés és a stratégiai tervezés.
4. Az **expenzió** fázisában a növekedés tovább gyorsul, ami megköveteli az egyszemélyes vezetés megszűnését, a vállalat team-menedzseltté válik. A piaci verseny tovább fokozódik, melynek eredménye képpen egy marketing stratégiai váltásra van szükség. A tőkeigény továbbra is nagy, melyet gyakran kockázati befektetők bevonásával orvosolnak. A terméket vagy szolgáltatást tovább fejlesztik

és a piaci igények alapján diverzifikálják, az alkalmazottak feladata és funkciója világosan körülhatárolódik és az operatív és stratégiai vezetés elválik egymástól.

5. Az **érettség** szakaszában az értékesítés nem növekszik tovább, a verseny fokozódik, és ez lennebb szorítja az árakat, ami hosszabb távon csökkenti a nyereséget. A vállalat elveszti újdonság értékét a fogyasztók szemében, ezért szükségesé válik a további innovációkba való befektetés. A vállalat finanszírozása ebben az esetben már egyszerűbb, történhet banki hitellel, de részvény vagy kötvény kibocsátással is.
6. Az **innováció vagy hanyatlás** szakaszába kerülve a vállalat csak akkor maradhat fenn, ha fenntartja újító jellegét. Ezt megteheti saját finanszírozású belső innovációkkal, vagy kisebb innovatív vállalkozások felvásárlásával. Ha mindezekre nincs pénzügyi lehetősége, akkor hosszútávon óhatatlanul halálra van ítélve. (Szerb, 2000)

A fenti elemzésből kiemelendő a vállalkozás kezdeti szakasza, mely a szakértők szerint a legérzékenyebb és egyben a legmeghatározóbb része egy vállalat életének. Mint ahogy egy gyerek születésének pillanata meghatározó lehet egy egész életére nézve, úgy a vállalkozás kezdeti fázisa is kihat annak teljes jövőjére.

A kezdeti szakaszban lévő vállalkozásokat alapvetően négy különböző perspektívából szemlélhetjük, melyek hatásainak kombinációja adja majd a vállalkozás meghatározó tulajdonságait. (William, 1985)



1. Ábra: Az új vállalkozást befolyásoló hatások

Forrás (William G. , 1985)

A kezdeti fázisban lévő vállalkozásra legnagyobb hatással maga a **vállalkozó személye** vagy a vállalkozók vannak, melyek jellembeli tulajdonságairól már szó esett az előző fejezetekben, ezért most ezen dimenzióra nem térek ki részletesebben.

A második lényeges összetevő az **a környezet**, mivel a vállalkozói innováció általában egy a környezet igényeire adott válaszként születik meg és ebben kell, kifejtse tevékenységét. A környezet elmei közül a kezdeti fázisban lévő vállalkozásokra a következők gyakorolják vélhetően a legnagyobb hatást (William D. B., 2004):

- Induló tőke elérhetősége
- Tapasztalt vállalkozók jelenléte
- Magas technikai tudással rendelkező munkaerő
- Beszállítók megléte
- Vevők vagy új piacok megléte
- Állami szabályzás
- Egyetemek közelsége
- Szállítási eszközök elérhetősége
- A környék lakosságának életminősége és viszonyulása

A vállalkozást, mint **folyamatot** tekintve alapvetően hat fő folyamatot különít el a szakirodalom, mely több szerző esetén is egyaránt jelen van, ezek sorrendje nem határoz meg feltétlenül időrendi egymásutániségot:

1. A vállalkozó felkutat, vagy rábukkan egy üzleti lehetőségre, és elemzi annak életképességét. (Cole, 1965) (Killby, 1971)
2. A vállalkozó erőforrásokat gyűjt a vállalkozás megvalósításához. (Schumpeter, 1976) (Killby, 1971)
3. A vállalkozó népszerűsíti a termékeket, szolgáltatásokat. (Peterson & Berger, 1971) (Cole, 1965)
4. A vállalkozó gyártja a terméket. (Killby, 1971) (Peterson & Berger, 1971)

5. A vállalkozó szervezetet épít. (Schumpeter, 1976) (Cole, 1965)
6. A vállalkozó válaszol a társadalmi és állami környezet felől érkező kihívásokra. (Killby, 1971) (Cole, 1965)

Mindezekből kitűnik, hogy a vállalkozó legkevesebb hatféle különböző folyamaton kell keresztülvigye vállalatát, melynek mindenik szakasza különböző működési mechanizmusokat és reakciókat követel meg, valamint a tevékenységek fókuszpontja is állandó változásban van.

A vállalkozó által alapított **szervezet** struktúrája és belső kultúrája szintén egy fontos aspektusa a vállalkozásnak. (William D. B., 2004)

1.4 Üzleti ötletek felkutatása és értékelése

A vállalkozói folyamat egyik kulcs eleme, ahogy az eddigiekben láttuk, egy olyan valóban értékes üzleti ötlet felszínre hozása, mely valós társadalmi igényekre alapszik és jó esetben egy piaci rést vesz célba. Egy ilyen piaci rés megtalálásához szisztematikus munkára és piaci éberségre van szükség, az ihletre való várakozás pedig általában életképtelen ötletekhez vezet.

Nézzük tehát milyen konjunkturális és egyéb piaci változások utalhatnak új üzleti lehetőségek felbukkanására, és mikre kell folyamatosan figyelnie egy vállalkozónak, hogy ne szalassza el ezen lehetőségeket.

Peter F. Drucker az innovatív lehetőségek hét forrását különbözteti meg, melyek közül most kiemelném a témát érintő öt legfontosabbat (Peter, 1985):

- **A Váratlan siker, bukás vagy külső esemény:** A vállalat életében felbukkanhatnak olyan nem várt sikerek, melyek rávilágítanak az egyes szektorokban rejlő lehetőségekre. Ilyen váratlan siker volt a New York-i R. H. Macy divatáruház sikere a kiegészítő termékek terén, melyet a menedzsment a 60-as években visszautasított és nem próbált kiaknázni, ezzel a vállalkozást a csőd szélére sodorva. Hasonló eset áll fenn a váratlan visszaesés, mely jól megtervezett termékek és szolgáltatások esetén egy újabb piaci változásra utal, mely egy új lehetőséget kínál a vállalkozásnak, ha képes azt kiaknázni.

- **Folyamatok szükségleteire alapozott innováció:** Ezzel az esettel általában akkor találkozhatunk, amikor egy bizonyos folyamat egyik eleme már nem nyújtja a szükséges teljesítményt, az újítás szükséglete nyilvánvaló és megvalósítása technikailag nem bonyolult, a szükséges technológiák már mind rendelkezésre állnak csak össze kell őket állítani. Bevezetés után pedig gyorsan standarddá válik az iparágban.
- **Demográfiai változások:** Habár a demográfiai változások lassan mennek végben, és elég időt adnak a rájuk való felkészülésre, sok esetben mégis váratlanul érintik az egyes iparágakat. A korfa változásának és az egyes korosztályok preferenciáinak figyelése sok esetben új piaci innovációkra ad lehetőséget, valamint előre jelezheti az egyes iparágak piacainak bővülését vagy beszűkülését.
- **Látásmódbeli változások:** A vásárlási szokásokat nagymértékben befolyásolja, az a tény, hogy a piac mit gondol a jelenlegi szituációjáról és milyen várakozásokkal él a jövőre nézve. Ezen jelenség leginkább a modern társadalom egészség iránti érzékenységében figyelhető meg: Az utóbbi években a modern társadalom sosem látott egészségi színvonalfejlődésen ment keresztül, úgy orvosi technológia, mint az élelmiszerbiztonság területén, ennek ellenére az emberek sokkal jobban félnek a tradicionális élelmiszerek által okozott betegségektől, mint valaha. Ezen jelenség új üzletágaknak teremtett lehetőséget (Bio élelmiszerek, természetgyógyászat Stb.)
- **Új tudás, technikai fejlődés:** A technikai fejlődést tartják sokan a gazdaság mozgatórugójaként, de a szerző mégis utolsó helyre teszi a sorban, mivel rendkívül nehezen előjelezhető és bevétele bizonytalan, főként az induló vállalkozások esetében. (Peter, 1985)

Miután áttekintettük az innovációk legfontosabb forrásait, vizsgáljuk meg, hogy milyen tulajdonságokkal kell, rendelkezzen egy életképes üzleti lehetőség. Jeffry Timons nyomán, az üzleti lehetőség egy olyan termék vagy szolgáltatás, mely (Harvard Business School, 2004):

1. Jelentős értéket teremt a fogyasztóknak, megoldva egy számukra nyomós problémát, vagy kielégítve jelentős igényüket, melyért hajlandóak egy felárat fizetni.

2. Elegendő profitot biztosít a vállalkozónak és a befektetőnek, ezáltal képes ellensúlyozni a vállalkozás kockázatait.
3. Megfelel a vállalkozó és a menedzsment csoport képességeinek, olyan valami, amihez megvannak a szükséges tapasztalataik és tulajdonságaik.
4. Tartós, olyan szempontból, hogy nem egy pillanatnyilag felbukkanó igényre épít, mely gyorsan megszűnik.

A fenti szempontok alapfeltételei a jó üzleti lehetőségeknek, ezért az általam elemzett üzleti lehetőség is ezekre épít elsősorban.

Mindezek alapján nézzünk utána, hogy konkrétan milyen jelenségeket kell figyelemmel kísérni ahhoz, hogy megláthassuk a képességeinkhez mért üzleti lehetőséget.

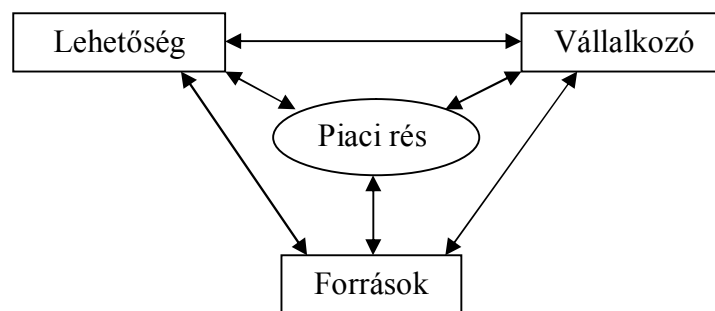
A Harvard Business School egyik kiadványa alapján a következőket érdemes figyelemmel követni (Harvard Business, School, 2005):

- **Változások az állami szabályozásban** (Pl.: Az amerikai telefon vagy repülőgép ipar deregulációja rengeteg új üzletágnak teremtett lehetőséget a magán szektorban)
- **Szociális rendszerek válsága:** Az emberek folyamatosan jobb közoktatást, közbiztonságot és egyéb közösségi javakat szeretnének, melyeket az állam nem képes biztosítani. Mindez lehetőséget képez a magániskolák, otthoni oktatás megjelenésének, de ennek következményeként tudható be az autóriasztók, golyóálló mellények és egyéb riasztóberendezések, vagy a magán klinikák létrehozása is.
- **Változó ízlések:** A nagyvállalatok, befektetéseik méretgazdaságossága miatt sok esetben nem tudnak megfelelő gyorsasággal reagálni a piaci igények változására, ami lehetőséget biztosít a dinamikus kisvállalatok számára.
- **Társadalom igénye a kényelmes megoldásokra:** A városi felpörgetett életmód magas keresetet tesz lehetővé, de kevés szabadidőt biztosít, ezáltal megnőtt a kereslet minden olyan tevékenységre, mely képes időt spórolni a háztartáson belül. Ilyenek például a professzionális lakás takarító cégek, bébiszitterek,

kutyasétáltatók, ételkiszállító vállalkozások és bármi, ami lerövidíti a házkörüli tevékenységek idejét.

- **Nagyvállalatok „Radarja” alatt:** Általában, a nagyvállalatok sok kis üzleti lehetőséget hagynak ki, olyan lehetőségeket, melyek ötlete a vállalaton belül születik, mégsem valósítják meg a nagyvállalat szempontjából alacsony hozam miatt. Az ezen ötletekből született kisvállalkozásokat később sok esetben maguk a nagyvállalatok vásárolják fel, hogy megszüntessék az így keletkezett konkurenciát. (Harvard Business School, 2004)

Mindezt eddig kifejtettem, hogyan találunk életképes üzleti ötleteket és ezeket hogyan alakíthatjuk üzleti lehetőségekké, de tudnunk kell, hogy ez önmagában nem elég. Egy sikeres vállalkozás létrehozásához ennél több kell. Jeffry Timons a híres vállalkozó a következő képpen ábrázolja a sikeres vállalkozás összetevőit:



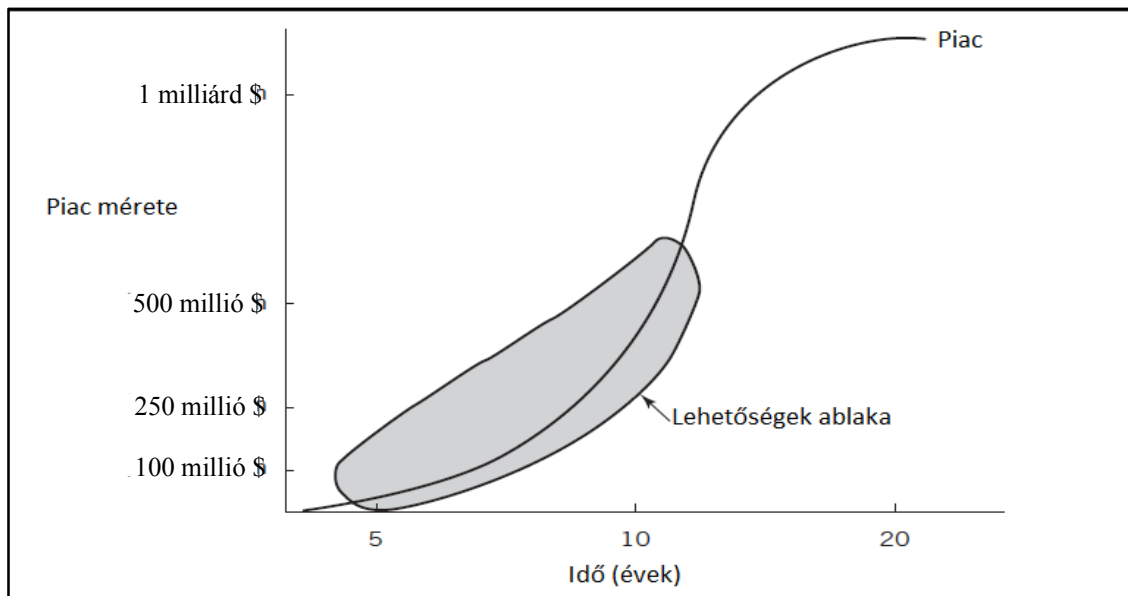
2. Ábra: A sikeres vállalkozás összetevői

Forrás: (William D. B., 2004)

Az ábra azt hivatott láttatni, hogy a piaci rés felfedezése és az üzleti lehetőség felbukkanása mellé szükség van egy hozzáértő vállalkozóra, vagy akár menedzserekből álló csapatra, mely képes végigvinni az ötletet egészen a fogyasztóig. Mindezek mellé természetesen elengedhetetlen a megfelelő források rendelkezésre állása. A külső beruházók csak akkor lesznek hajlandóak pénzüket kockáztatni, ha úgy látják, hogy az előbb említett tényezők már összhangban vannak és képesek a kockázatokkal arányos megtérülést termelni számukra. Éppen ezért beruházók meggyőzésének egyik fő eszköze az igényesen összeállított üzleti terv.

A vállalkozás eddig említett három fő pillére mellett (Lehetőség, Vállalkozó, Források) meg kell említenem egy negyedik dimenziót is, az Időzítést. A vállalkozás elindításának

helyes időzítése létfontosságú, főként az innovatív termékek vagy szolgáltatások esetén. A szakirodalom a helyes időzítések időpontjait úgy határozza meg, mint a „lehetőségek ablaka”. Ez a periódus egy új termék vagy szolgáltatás életciklusában a növekedési szakaszra tehető, amikor a piacra a növekvő kereslet jellemző, a versenytársak száma még relatív alacsony és a profitráták magasnak mondhatóak. A szakirodalom alapján (Jeffry, 2004) elmondható, hogy habár az egyes termékek piaca különböző mértékben növekszik vagy szűkül be, átlagosan mégis egy ideális piac az első 5 év után kezd jelentősebb növekedésbe, ez idő alatt pedig a lehetőség ablaka még folyamatosan nyílik a piac bővülésével. Ugyanez az ideális piac pedig általában 15 év után kezd beszűkülni és ekkor a piacra lépés már nem ajánlott. Figyelembe kell tehát azt is vennünk, hogy az általunk talált üzleti lehetőség piacán a lehetőség ablaka dinamikusan változik az idő előrehaladásával együtt. Mindezt jól szemlélteti az alábbi ábra (Jeffry, 2004):



3. Ábra: Az üzleti lehetőség ablaka a termék életciklus görbájén

Forrás: Jeffry, A. T. (2004)

Miután az adott területeket felderítettük és megtaláltuk azt az üzleti lehetőséget, mely kielégíti az imént felsorolt alapvető feltételeket, szükséges, hogy behatóan tanulmányozzuk a piacot, felderítsük az esetleges konkurenciát, vagy helyettesítő termékeket, meghatározzuk a kezdetben elérhető piac méretét és befogadóképességét. Valamint tudnunk kell, hogy az igény a termékünkre vagy szolgáltatásunkra kellőképpen nyilvánvaló vagy inkább látens, szükséges, hogy minél pontosabban behatároljuk célpiacunkat és a termékünk által nyújtott hasznosságot.

Mindezen kérdésekre a választ az üzleti terv teljes elkészítése adhatja meg számunkra, mely magába foglalja az induló vállalkozás marketing tervét is. Ennek elkészítésének csak akkor ajánlott nekifogni, ha az üzleti ötletünk valóban teljesíti az előbb felsorolt követelményeket.

2 STRATÉGIA ÉS ÜZLETI TERVEZÉS KAPCSOLATA

Mivel az üzleti tervezést már meg volt említve és a későbbiekben részletes bemutatásra kerül, ezért tekintsük át először röviden a vállalati stratégiaalkotás kérdéskörét és annak szerepét egy kezdő vállalkozás esetében.

A vállalati stratégiának rendkívül sok meghatározására találunk a szakirodalomban, ezek közül az egyik legfrappánsabb megfogalmazás a következő: „A stratégia valójában egy olyan terv, mely képes megkülönböztetni a vállalkozást a versenytársaktól, ezáltal versenyelőnyhöz juttatva azt.” (Harvard Business, School, 2004)

Az induló vállalkozások mindegyike egy bizonyos piaci verseny mellett kell kifejtse tevékenységét. A stratégia pedig a vállalatnak ezen piaci körülményekre adott válasza. Tudnunk kell viszont, hogy mivel a piaci körülmények folyamatosan változnak, a vállalati stratégia sem lehet állandó. Ezért az üzleti tervezés időszakában a vállalkozónak meg kell határoznia egy követendő stratégiát, ennek ellenére kellő képen nyitott kell legyen a piac változásaira és ennek hatására képesnek kell lennie a stratégia megváltoztatására is.

A kis vagy kezdeti szakaszban lévő vállalkozások esetén a stratégiai döntések és azok megvalósításuk szinte egybe esnek, mivel a döntéshozói szerep általában egy autokratikus vezető (vállalkozó) kezében összpontosul. Ezt nevezi Chikán A. könyvében a stratégia vállalkozói megközelítésének, ahol négyféle jellemzőt különít el (Chikán, Vállalatgazdaságtan, 2008):

1. A stratégia az új lehetőségek felkutatására irányul, a vállalkozó a felmerülő problémákat általában kihívásként kezeli.
2. A hatalom és a felelősség egyértelműen a vállalkozó kezében összpontosul, a vállalkozáson belül nincsenek formális eljárások és kinyilvánított, rögzített működési elemek.
3. A vállalkozói stratégiát általában a nagy és merész lépések jellemzik és magas kockázatvállalás a nagy nyereség reményében.

4. A stratégia központi célja általában a növekedés és nem a profitmaximumra való törekvés.

Ezen jellemvonások határozzák meg alapvetően egy kezdeti vállalkozás spontán módon kialakuló stratégiáját, de figyelembe kell vennünk azt, hogy ezen tulajdonságok nem mindegyike és nem minden esetben egyforma súllyal érvényesül, valamint, hogy a tudatos üzleti tervezés ezen tulajdonságok negatív hatásainak ellensúlyozására képes és kiemelheti a gyors alkalmazkodási készséghez kötődő előnyeit a vállalkozásnak. Ennek érdekében a következőkben felvázolom, hogy milyen elemeket kell tartalmaznia egy stratégiának és, hogy ez hogyan illeszkedik az üzleti terv elemei közé.

Egy teljesíthető stratégia megalkotásához, a vállalatnak rendelkeznie kell egy elérhető **jövőkép**pel, mely figyelembe veszi a kiinduló helyzet adottságait, ugyanakkor kellő kihívást biztosít a dolgozók számára és pontosan, mérhető módon meghatározza a jövőbeni várt állapotot.

A jövőkép meghatározása mellett a vállalatnak meg kell határoznia **küldetését** is, vagyis tudni kell, hogy milyen igényt és hogyan akar kielégíteni. Azonban azonos fogyasztói igényeket többféle termékkel is ki lehet elégíteni, a stratégia feladata, hogy a lehetőségek közül kiválassza a vállalat számára ténylegesen megvalósítandót. Ennek érdekében a **stratégiának tartalmaznia kell** (Chikán, A vállalati stratégia tartalma, 2008):

- Egy helyzetértékelést a vállalat jelenlegi piaci helyzetéről. - Most induló üzleti vállalkozás esetén a versenytársak helyzetét érdemes felmérni és a vállalkozásunk jövőbeni pozícióját hozzuk mérni.
- Algoritmusokat arra nézve, hogy hogyan érheti el a vállalat a kitűzött jövőképét, illetve cselekvési alternatívákat, melyek elősegítik a cél elérését.
- Egy teljesítményértékelő és visszacsatoló rendszert, mely képes mérni és megmutatni, hogy a kitűzött célok milyen mértékben teljesülnek.

Ahhoz, hogy egy kezdeti szakaszban lévő vállalat meg tudja fogalmazni ilyen módon a stratégiáját, szükséges feltenni néhány olyan kérdést, mely képes rávilágítani a stratégiába foglalt tartalmak piaci hátterére. Ezeket a kérdéseket egy induló vállalkozás esetén a következő lépéseken keresztül tehetjük fel a leghatékonyabban (Harvard Business, School, 2004):

1. **Lépés:** A vállalaton kívüli veszélyek és lehetőségek felkutatása:

A stratégiának egy alapvető feladata, hogy a külső tényezőkre válaszolva vezesse a vállalat működését, úgy hogy hatékonyan használja fel a rendelkezésre álló belső anyagi és humán erőforrásokat. Ennek teljesítése érdekében a vállalkozónak tudnia kell, hogy:

- Milyen a jelenlegi gazdasági környezet és hogyan változik majd a jövőben?
- Milyen profitforrási lehetőségek állnak a vállalkozás előtt?
- Mik a kockázatai és a cselekvési tervei az egyes lehetőségeknek?

2. **Lépés:** A belső erőforrások és képességek felkutatása:

Egy vállalkozás csak akkor lehet igazán sikeres, ha rendelkezik a szükséges tudással és tapasztalattal az adott piaci területen, valamint a megfelelő anyagi erőforrásokkal. Egy induló vállalkozás esetén ezt a tudást már ideális esetben az alapítónak birtokolnia kell, de az alkalmazottak szakmai kompetenciája elengedhetetlen. Ajánlott kérdések:

- Mik azok a képességek, melyekkel rendelkezik a szervezet, és hogyan vagyunk képesek ezekből megkülönböztető kompetenciákat alkotni a versenytársakkal szemben?
- Milyen anyagi erőforrások támogassák az előzőleg megállapított kompetenciákat?

3. **Lépés:** Úgy formáld a stratégiát, hogy az a megállapított veszélyekre és lehetőségekre építsen:

- Ajánlott több alternatíva kidolgozása, és később akár azok előnyeinek kombinálása.
- Ellenőrizd, hogy minden részletre meg van-e a válasz és tudd meg, hogy milyen információkra van még szükség a stratégia megalkotásához. Majd szerezd be ezeket az információkat is.
- Mutasd be stratégiádat egy mentorodnak, aki képes kívülről szemlélni a helyzetet.

4. **Lépés:** A stratégia és az azt támogató tevékenységek rendszerbe szervezése
Michael Porter szerint a stratégia nem csupán a vevők megszerzésének egy tervrajza. Szerinte a stratégia célja, hogy az egyes résztevékenységeket egy olyan

jól működő rendszerré alakítsa, melynek az egyes elemei támogatják egymást, ezáltal kizárva annak lemásolás lehetőségét a versenytársak által.

5. **Lépés:** Az összehangolás:

A stratégiát ebben a lépésben kell összhangba hozni teljes mértékben az üzleti terv többi elemével. A stratégia megvalósítása, csak akkor lehetséges, ha azt támogatja a marketing terv, és a megfelelő célközönségre irányul, a dolgozók kompenzációs és motivációs rendszere olyan viselkedésformákat és teljesítményeket vár el, melyek szintén a stratégia szolgálatába állnak és mindezt egy olyan szervezeti struktúrában valósítsuk meg, mely alkalmas a stratégiai célok véghezvitelére. Ezért egyértelműen egy jól kialakított stratégiára építve tudunk létrehozni egy működőképes üzleti tervet.

6. **Lépés:** A gyakorlatba ültetés:

Bármely stratégia csak akkor válik értékessé, ha képesek vagyunk gyakorlatba is ültetni azt. Az induló vállalkozásnak ebben az esetben könnyebb a feladata, mivel úgy építi fel a vállalati struktúrát, hogy az támogassa a kitűzött stratégiát, ehhez a struktúrához pedig a megfelelő embereket alkalmazza. Így a vállalkozó képes egy jól megtervezett rendszert létrehozni, melynek minden eleme a stratégiai célok megvalósulását támogatja.

E lépéseket követve kialakíthatunk egy kezdeti fázisban jól működő stratégiát, de figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy úgy a vállalkozás külső, mint belső környezete folyamatosan változik. Ami azt jelenti, hogy a stratégiánk fókuszpontját a vállalat növekedésének és a piaci tényezők megváltozásának függvényében időről időre meg kell változtatni. Valamint minden egyes stratégiának kellő képpen flexibilisnek kell lennie, ahhoz, hogy a gyors piaci váltásokat képes legyen lereagálni, főként egy dinamikus kisvállalkozás esetében. Mindezeket a változásokat az üzleti terv a scénárió elemzések segítségével képes modellezni és előre jelezni. Az elemzésekből kapott eredmények pedig újabb cselekvési utak kidolgozására alkalmasak, így a vállalat az előrelátható változások mindegyikére akár külön „menekülési” stratégiákat, vagy megoldásokat dolgozhat ki.

3 AZ ÜZLETI TERV

3.1 Az üzleti tervezés célja

Az üzleti tervezés egyetlen célja sok vállalkozó véleménye szerint, hogy elősegítse a befektetéshez szükséges forrásokhoz való hozzájutást (banki hitel kérelem, üzleti angyalok, részvényesek), habár ez korántsem igaz. Az alapos üzleti tervezés rengeteg költséget és fölösleges munkát megspórolhat a vállalkozó számára: Nézzük meg melyek azok az előnyök, amit egy üzleti terv elkészítése nyújthat a vállalkozónak a finanszírozások bevonásán kívül (Zacharakis, 2004), (Harvard Business, School, 2005):

- Az üzleti terv megírásának folyamata hozzásegíti a vállalkozót, hogy mélyebben átgondolja és kidolgozza az üzleti ötletének kulcs elemeit.
- Alkalmat ad, hogy előre szembenézzon a vállalkozó a lehetséges veszélyekkel, és, hogy ezekre előre reagáljon, akár megváltoztatva a kínálatát.
- Az ötlet a mások számára is láthatóvá válik, így azok felfedhetik annak gyenge pontjait, értelmetlen következtetéseit vagy a túlzottan optimista előrejelzéseket, ezáltal elkerülhető a kezdeti bukás lehetősége.
- Egy jó üzleti terv az első két évben működési tervként is szolgál, és előre láttatja, hogy mekkora összegeket költhet a vállalat a személyzetre, a promócióra és más kiadásokra. Pontosan meghatározza a célpiacot és ezáltal növeli a siker lehetőségét.
- Segít az első periódusban a külső érintettek (alkalmazottak, vevők, beszállítók) bevonásában és a vállalat iránti bizalom felkeltésében.
- A pénzügyi előrejelzések az egyes periódusok standardjainak is minősíthetők, így ha valami eltér a tervezettől, akkor a vállalkozó képes időben változtatni és felderíteni az alulteljesítés okait.

E néhány érvből egyértelműen kitűnik, hogy egy induló vállalkozás esetében az üzleti terv egy olyan dokumentum, mely megírásának folyamata is közelebb viszi a vállalkozót a sikerhez, útmutatást biztosít a megvalósításban, és később pedig visszacsatolási és ellenőrzési eszközként szolgál.

3.2 Az üzleti terv elemei

Az üzleti terv tartalma, szerkezete és hossza is nagymértékben függ attól, hogy milyen célt szolgál. Habár ugyanazon feltételezésekkel él mindegyik típus és ugyanazon következtetésekhez jut, mégis a szerepe függvényében megkülönböztetünk (Zacharakis, 2004):

- ***Külső befektetők számára szánt Üzleti terv:***

Általában 25-40 oldal hosszúságú, célja, hogy röviden és tömören ismertesse a beruházó számára az üzleti ötletet, szerkesztésénél elsőrendű szempont a könnyű áttekinthetőség és a letisztult szerkezet, melynek célja, hogy a beruházó könnyedén megtalálja az őt érdeklő részeket és felkeltse érdeklődését.

- ***Működési tervet megalapozó Üzleti terv:***

Hossza sok esetben meghaladja a 80 oldalt, elsősorban a vállalkozónak és csapatának íródik, azzal a céllal, hogy végigvezesse őket a fejlesztéseken és tevékenységeken és beindítsa a kezdeti fejlődést.

- ***„Dehidratált” Üzleti terv:***

Valójában egy hosszabb vezetői összefoglalónak is minősül, mely általában nem haladja meg a 10 oldalas méretet, feladata pedig, hogy még az üzleti terv megírása előtt ismertesse az ötlet lényegét, melynek hatásait így előzetesen tesztelheti a vállalkozó, és ha nem mutatnak iránta érdeklődést a befektetők, akkor nem kezd bele a hosszadalmasabb tervezésbe. Az üzleti terv megírása után pedig ismertetőként szolgálhat úgy a belső érintettek, mint a befektetők számára.

Az üzleti tervek típusait áttekintve, most körvonalazzuk annak szerkezetét. A szakirodalomban talált minták általában kevésben térnek el egymástól, így most egy általános szerkezetet fogok bemutatni, melyet a lentebb bemutatott üzleti terv is követni fog:

- 1. Tartalomjegyzék***

- 2. Vezetői összefoglaló***

Ez a fejezet általában nem hosszabb egy-két oldalnál, tartalmazza röviden a teljes üzleti terv lényeges elemeit és adatait (befektetés nagysága, megtérülés, profit ráták stb.) és éppen e miatt minden esetben legutoljára kell megírni.

- 3. Az üzleti lehetőség vizsgálata az iparági és verseny környezetben:***

Tartalmaznia kell egy iparági áttekintés és a versenytársak elemzését is, valamint ebben a környezetben a jövőbeni vállalat pozícióját.

- 4. A vállalkozás és a termékeinek, szolgáltatásainak leírása:***

Ez a fejezet részletesen bemutatja magát a vállalkozást és annak termékeit és/vagy szolgáltatásait, kitérve a stratégiára, szervezeti struktúrára és, hogy az előző fejezetben bemutatott piaci rést miként képes kiaknázni az említett tulajdonságok által.

5. *A marketing terv*

Tartalmazza a célpiacon körülhatárolását és a termék/szolgáltatás életciklusának különböző szakaszaiban az egyes alkalmazott marketing stratégiákat. Az egyes szcenáriók esetén alkalmazandó marketing taktikákat (változtatásokat a termék, ár, az értékesítési csatornában és a promócióban). Szolgáltatások esetén a személyzet a folyamatok és a fizikai bizonyítékok rendszerének részletes bemutatását, valamint a vevők hűségésítésének folyamatát.

6. *A működési terv*

A működési terv feladata, hogy bemutassa és rendszerbe foglalja a működéshez szükséges anyagi és humán erőforrást, a működési helyszínt, az esetleges beszállítókat és mindezek együttműködését, valamint az egyes kulcs folyamatokat melyek a vállalati működést jellemzik. Ennek a fejezetnek tárgyalnia kell olyan részleteket, mint, hogy a vállalat mikor fizet az alapanyagokért, mekkora a gyártási idő, mikor értékesíti a terméket és mikor fizet érte a vevő és, hogy mindez hogyan befolyásolja a vállalat cash-flow-ját.

7. *Implementációs és fejlesztési terv*

Tartalmazza a vállalkozás kialakításához és fejlődéséhez szükséges lépések pontos időtervét, melyhez ajánlott az egyes felelőségeket és hatásköröket is hozzárendelni. Szintén ez a fejezet tartalmazhatja a hosszú távú továbbfejlesztési lehetőségeket és stratégiákat is.

8. *A tervet megvalósító csapat*

Ahhoz, hogy a beruházók életképesnek ítéljék meg üzleti ötletünket, szükség van a kulcspozíciókat betöltő egyének konkrét ismertetésére, szakmai hozzáértésük bemutatására, és a munkájukért kapott juttatás feltüntetésére, valamint egy konkrét érvelésre a bérek nagyságát tekintve (miért reálisak, relevánsak). Szintén ebben a fejezetben ajánlott megemlíteni azokat a külső tanácsadókat, akik támogathatják a vállalkozást hozzáértésükkel, szaktudásukkal. Ezen személyek közé bevonhatók az egyes beszállítók vagy főbb felvásárlók is.

9. Gazdasági számítások és pénzügyi terv

Ebben a fejezetben részletes bemutatásra kerül a vállalat pénzügyi számításainak projekciója (cash-flow, mérleg, eredmény kimutatás), ezek elemzése, az egyes scenáriók bekövetkezési valószínűség szerinti összesítése, és a teljes projekt nettó jelenértékének a meghatározása.

Mindezen lépéseken keresztül vezetve üzleti ötletünket egy olyan valósághoz közeli modellel rendelkezünk, melynek segítségével beindítható egy valós vállalkozás és jelentős túlélési eséllyel rendelkezik a piacon.

Miután ilyen részletesen áttekintettük a vállalkozás alapításának, a stratégiaalkotásnak és az üzleti tervezésnek az elméleti hátterét, lássuk mindezt a gyakorlatban, egy ígéretes piaci lehetőséget véve alapul.

4 AZ UDVARHELYI SPORT AKADÉMIA ÜZLETI TERVE

4.1 Vezetői összefoglaló

Jelen üzleti terv egy olyan sport komplexum létrehozásának a részletes terve, mely egyedi módon alkalmazza a labdajátékok, harcművészetek, a néptánc és a játékos torna mozgásanyagát annak érdekében, hogy a modern városi környezetben felnövekvő gyerekek számára megteremtse az egészséges életvitelhez szükséges mindennapi testmozgás feltételét. Valamint ellenállhatatlan ajánlatként áll a szülők előtt azzal a versenylőnnyel, hogy elérhető áron egy átfogó testnevelés oktatást nyújt, biztosítva az egyes sportok közötti átjárhatóságot és tevékenységeinek változatosságával folyamatosan fenntartva a gyerekek érdeklődését.

Az üzleti ötlet Románia olyan demográfiai, társadalmi, kulturális és közigazgatási helyzetére alapszik, mely hosszú távon állandónak tekinthető, valamint az egyes változási tendenciák a vállalkozás javára szolgálnak.

A vállalkozás mag kompetenciája nyolc olyan versenylőnyre épít a jelenlegi sportoktatási rendszerekkel szemben, mellyel a romániai piacon még egyetlen szolgáltató sem rendelkezik, és mindezeket úgy foglalja rendszerbe, hogy az csak nagyon nehezen másolható a potenciális belépők számára.

A Sport Akadémia helyszínéül Székelyudvarhely szolgál, mivel a városban a lakossághoz képest kiemelkedően magas az iskolás diákok aránya, mely a vállalkozás fő célpiaca. Másfelől itt található a vállalkozó tulajdonában azon ideális elhelyezkedésű gyárépület, mely alkalmas a szükséges infrastruktúra kialakítására és az a kapcsolati tőke, mely lehetővé teszi egy ilyen komplex szolgáltatás megvalósítását humán erőforrás oldalon.

A megvalósításhoz szükséges beruházás teljes értéke 1.428.000 Ron, melyből jelenleg rendelkezésre áll 840.000 Ron értékű ingatlan (átalakításra váró raktárépület, pincehelyiség és parkoló) és egy gépjármű. A működéshez továbbá szükség van egy 588.000 Ron értékű bankhitelre, melyhez 13%-os kamatláb mellett juthat a vállalkozás.

A vállalkozás célpiacát a 4-18 éves gyerekek képezik, tevékenységi köre pedig a sport és a testmozgás következő elemeire terjed ki: játékos gyerektorna, műfal mászás, önvédelem, Shotokan karate, Floorball, kosárlabda, Baranta, íjászat, sí és úszásoktatás, valamint nyári kalandtáborok szervezése.

A tevékenységek megvalósítására nyolc testnevelő tanár, egy menedzser, egy gondnok és egy titkárnő munkájára van szükség.

A szolgáltatást igénybe vevő **diákok létszámát** demográfiai adatokra támaszkodva becsültem meg, melyeket **négy különböző scenárióba** csoportosítottam, bekövetkezési valószínűségeik szerint. A szolgáltatáscsomag ára heti három edzés és egy ajándék táncoktatás mellett 60 Ron/hó, mely a széles kínálat és a minőséghez viszonyítva a piacon olcsónak tekinthető. A szolgáltatás ára szauna és konditerem bérlete, korlátlan heti edzésszám, ajándék póló és 50 Ronos árkedvezménnyel adott nyári táborozás esetén havi 120 Ron.

A vállalkozás minden scenárióját figyelembe véve az 5. év végére 283.287 Ron nettó jelenértéket képes kitermelni 14%-os belső megtérülési rátával.

Mindemellett lényeges kiemelni, hogy a Sport Akadémia egy országos franchise hálózat kialakításának potenciálját is magában rejtí az első öt év tapasztalatai után. A franchise rendszer célpiaca azon alacsony kihasználtsággal működő állami és magán tornatermek tulajdonosai, akik hajlandóak egy legtöbb két éven belül megtérülő franchiseba fektetni, mely számukra az 5. év végére 622.379 Ron értékű nettó jelenértéket képes létrehozni csupán 160.000 Ron befektetése mellett. A franchise hálózat kiépítése a 6. évtől

kezdődően évi egy franchiseal bővítve a rendszert, a 10. Évre további 310.000 Ron bevétel növekedést okoz.

Ezen bonyolult szolgáltatáscsomag megvalósításhoz szükséges emberi erőforrásokkal már most rendelkezem, több éves sportolói múltamnak köszönhetően.

4.2 Az üzleti lehetőség vizsgálata az iparági és verseny környezetben

A romániai közoktatás hiányosságai a testnevelés és sport ágazatban és a magán oktatási rendszerek gyengén fejlettsége, új piaci lehetőséget nyitott egy sokoldalú testnevelési szolgáltatásokat nyújtó vállalkozás számára.

Az üzleti ötlet lényege, hogy egy olyan átfogó sportképzést nyújtson a gyerekek számára, mely főként az ügyesség fejlesztésre és az egészséges életmódra való nevelésre koncentrál, segítségül hívva a harcművészetek, a néptánc, a műfal mászás és a labdajátékok mozgásrendszerét. Ellentétben a hagyományos sportoktatási rendszerekkel az Udvarhelyi Sport Akadémia nem professzionális sportolók kinevelésére törekszik, így mozgásrendszerét több sportágból kombinálva alakítja a diákok életkori sajátosságai után és lehetőséget biztosít egyszerre több sport üzésére, vagy a sportok közötti váltásra, ezáltal folyamatosan fenntartva a diákok érdeklődését a sport iránt, valamint megkönnyítve a szülők dolgát az egységes edzésdíjak és a sportok közötti átjárhatóság megteremtésével.

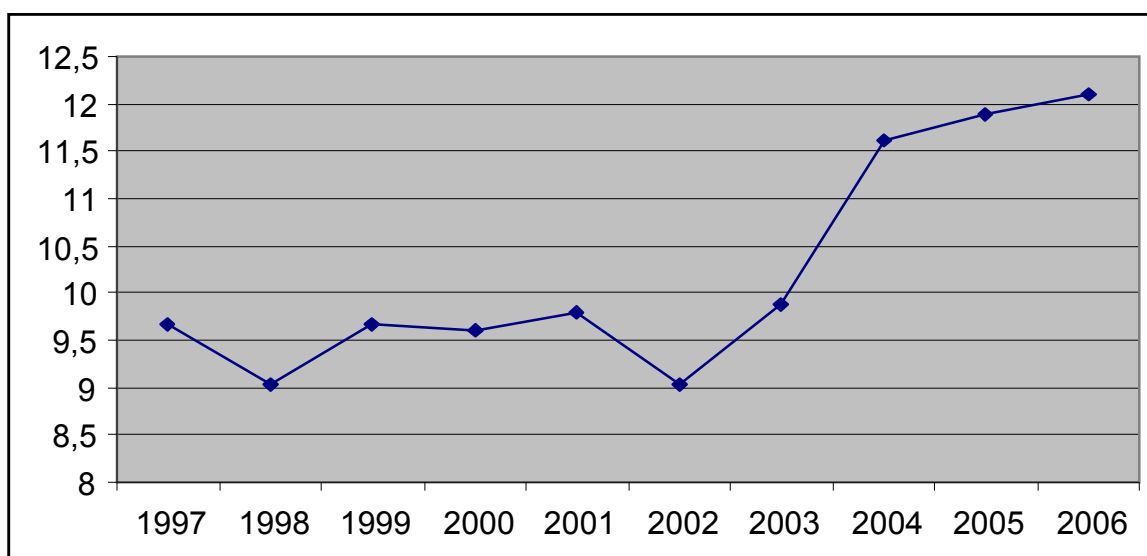
Mindemellett a központosított marketing és menedzsment tevékenységek által növeli az egyes testnevelő tanárok munkájának hatékonyságát és képes magas megtérülést realizálni a tulajdonosoknak. (Jeffry, 2004)

4.2.1 A külső környezet vizsgálata

A fent említett üzleti lehetőséget több külső gazdasági, demográfiai és piaci tényező egy időben való megléte hozta létre. Vizsgáljuk meg sorra mindezeket:

- **Demográfiai szempontból**

Az 1997-2002 közti időszakban a gyermekszületések aránya elmaradt a Hargita megyei átlagoktól ezzel azt vonva maga után, hogy jelenleg a 9 és 14 évesek aránya kevesebb az átlagosan elvárt szintnél. Viszont 2002 után ez a szám rohamos növekedésnek indul meghaladva az átlagokat, ami arra enged következtetni, hogy a *jelenlegi első és második osztályosok száma az elkövetkező 5 évben folyamatosan bővülni fog*. Mindezt személetesen ábrázolja a következő grafikon:



4. Ábra: Születési arányszámok Székelyudvarhelyen, 1997-2006

Forrás: INSSE, (születések száma/lakosok száma*1000)

A népesség egészét vizsgálva is 26,2%-ban vannak jelen a 0 és 19 év közöttiek, meghaladva az idős lakosság létszámát, vagyis nem beszélhetünk előregedésről:

1. Táblázat: A lakosság korcsoportok szerint, 2002 (%)

Korcsoportok	0-19	20-39	40-59	60 év felett
Lakosság arány	26,2%	32,2%	28,1%	13,2%

Forrás: INSSE, saját szerkesztés

A 2002-es adatok alapján arra a következtetésre jutottam, egybevetve a két kimutatás adatait, hogy a már 2002-ben nagy létszámú fiatal korosztály (0-19 évesek) kategóriája folyamatosan bővül, mindemellett a munkaerő nagy részét képviselő 20 és 39 évesek teszik ki a lakosság legnagyobb hányadát, tehát a gyerekek mögött javarészt munkaerős fiatal szülők állnak.

A diákok aránya 2002-ben a város lakosságához mérten 20% ami akkor 7325 főt jelentett.

A jelenlegi helyzet ennél kicsit alacsonyabb számokat mutat, megközelítőleg 5500 diák tanul a városban, melynek száma várhatóan növekedni fog a születési ráták növekedésének hatására, mivel a 2002-ben születettek 2009-2010 között érnek az iskolaérett korba.

Ezeket a demográfiai sajátosságokat figyelembe véve elmondhatjuk, hogy ***vállalkozásunk célcsoportja az előrelátható jövőben folyamatosan bővülni fog.***

- **Életmódváltozások a modern társadalomban**

A jelenlegi társadalmi és gazdasági rendszer folyamatosan a városokba koncentrálja a lakosság egyre nagyobb hányadát. A városi szülők idejük egyre nagyobb hányadát töltik a munkahelyeiken (a jelenlegi recesszió, a munkahelyek beszűkülése, a folyamatos leépítések mindezt fokozták), így a gyereknevelésre szánt idő folyamatosan beszűkült. A gyerekek pedig a szórakoztató média hatására egyre kevesebbet mozognak az előző generációkhoz képest. Ezen társadalmi változásra építve, a jelenlegi vállalkozásnak hiánypótló szerepe van a romániai piacon (hasonló vállalkozások több formája is megtalálható a nyugati államok mindegyikében).

- **Az állami közoktatási rendszer hiányosságai**

Az a tény, hogy a testnevelés órák számát folyamatosan csökkentették az elmúlt 10 évben, az egyes osztályok létszáma pedig túl magas ahhoz, hogy megfelelő minőségű és intenzitású oktatáson vehessenek részt a diákok, már önmagában felhívja a figyelmet egy magán oktatási forma kialakítására. Mindemellett a tanárok fizetése sem kellő képen motiváló egy minőségi oktatás megvalósításához, valamint a tanügyi rendszerbe való bonyolult bejutás és érvényesülés folyamata sok fiatal és tehetséges testnevelő tanárt más alternatívák felkutatására készítet. A helyzetet súlyosbítja, hogy az egyes iskolák tornatermeinek felszereltsége rendkívül alacsony színvonalon van úgy Székelyudvarhelyen, mint az ország más területein.

Mindezeket figyelembe véve azt a következtetést vonhatjuk, le ***hogy egy olyan folyamatosan bővülő célpiaccal rendelkezünk, melynek mozgásszükségleteit a közszéfa nem képes kielégíteni*** a kellő színvonalon. Így a jelenlegi helyzet egy olyan üzleti lehetőséget teremt, melyet a leírt vállalkozás képes lefedni. (Harvard Business, School, 2005)

4.2.2 Versenytársak elemzése:

A székelyudvarhelyi piacon a jövőbeni vállalkozással azonos szolgáltatások jelenleg nem találhatók, ennek ellenére több helyettesítő szolgáltatásával is találkozunk, melyek szintén alkalmasak a diákok szabadidős sport tevékenységeinek biztosítására. Vegyük szemügyre a legközelebb álló szolgáltatásokat:

- ***Iskolások Sport Klubja***

A városi önkormányzat által fenntartott egyesület, mely több sportágban foglalkoztat szaktanárokat (labdarúgás, kézilabda, asztalitenisz, kosárlabda, atlétika, birkózás) szolgáltatásait tekintve a legközelebb versenytársnak mondható, mindemellett a diákok számára nagyon alacsony költségek mellett igénybe vehető. Hátránya az intenzív marketing kommunikáció hiánya és a kommunizmusból visszamaradt felszerelés, mely modern körülmények közt felnövekvő gyerekek számára általában nem vonzó.

- ***Delfin Úszóiskola és a Septimia szabadidő központ***

A 2009-ben megnyitott szabadidőközpont medencével, műfüves futballpályával, egy kisméretű tornateremmel és squash pályákkal rendelkezik. Látogatóinak célcsoportja főként a felső és a felső középosztálybeli felnőtt lakóság. Gyerekeknek szóló programjuk az úszóiskola, mellyel az első év alatt 700 diákot tudtak bevonni tevékenységükbe, azóta ez a létszám kevesebb, mint egyharmadára csökkent. Jelenleg átlagosan 150-200 gyereket foglalkoztatnak. Ára 120 Ron/8 óra.

- ***Székeludvarhelyi Kézilabda Club (SzKC)***

A kézilabdaedzések a város magas „A” divíziós kézilabda csapatának köszönhetően nagy népszerűségnek örvendenek. A csapat megközelítőleg 40 utánpótlás taggal foglalkozik, képzéseivel a professzionális sportolók kinevelésére és kiválasztására koncentrálnak. A szolgáltatás ára 50 Ron/hó.

- ***Hagyományos iskolai testnevelés órák***

Pedagógiai óramegfigyeléseim alatt azt tapasztaltam, hogy a tanárok 1/3-a igyekszik a szegényes felszerelések mellett is a legtöbbet kihozni a diákokból, ennek ellenére a tanárok többsége csak a saját sportágára koncentrálnak, ezért sok esetben hiányzik a változatosság az órákról. A tornatermek felszereltsége általában átlagos (bak, svédszekrény, gyenge minőségű dobantó, tornamatracok, labdák, megkülönböztető mezek).

- ***Egyéb sport tevékenységek:***

Ide tartozik a Spining, az Aikido, a Pilates, a Kangoo Jumps vagy a testépítés. Ezen sportok mindegyikének célpiaca a felnőtt korosztály. Az egyes tevékenységek ára átlagosan 5-8 Ron/óra.

- ***Bérelhető tornatermek***

Udvarhelyen jelenleg 9 iskolának van tornaterme, melyekből modern tornafelszereléssel, matracokkal ellátott egy sincs. Egy sportcsarnoka van a városnak és két magánkézből lévő nagyméretű tornaterme.

2. Táblázat: A teremdíjak elemzése:

Teremtípus	Átlagos árak/óra
Kis tornatermek	35 Ron
Közepes felújítatlan tornatermek	38 Ron
Nagy tornatermek	100 Ron
Sportcsarnok	160 Ron

Forrás: Saját piackutatás alapján

Ezen tornatermek mindegyike csak a termet biztosítja, mint szolgáltatás, melynek nem része az iskola tulajdonát képező sporteszközök és matracok. A tornatermi szolgáltatásoknak semmilyen médiában megtalálható marketingtevékenységük sincs, még a magántulajdonban lévőknek sem.

4.2.3 Versenyelőnyök és megkülönböztető kompetenciák:

A vállalkozás piaci versenyelőnye meglehetősen sokrétű, és a jelenlegi piaci hiányosságok pótlására támaszkodik, úgy, hogy közben folyamatosan fókuszál a szülők és a gyerekek érdekeinek kölcsönös megvalósulására. Habár az egyes versenyelőnyök, csak a teljes rendszer keretén belül fejtik ki szinergikus hatásukat, mégis most vizsgáljuk meg egyenként őket:

- ***Sokoldalú szolgáltatások, magas minőség ellenőrzéssel***

Az állami oktatási rendszerhez képest az Udvarhelyi Sport Akadémia szolgáltatáscsomagja több modern sportágat is magába foglal, mint például: Shotokan Karate, Floorball, Íjászat, Baranta, Néptánc, Műfal mászás, nyári kalandtáborok és a téli síoktatást is. A hagyományostól eltérő sportok bevezetésének előnye, hogy képes

kielégíteni a diákok változatosságra való igényét (a diákok 60%-a legtöbb 4 évente sportot vált mivel az előző sportágban nem talál új kihívásokat- karatés diákokon végzett felmérés alapján). Az egyes szaktanárokat pedig úgy válogattuk össze, hogy azok a szakma legjobbjait képviseljék, tevékenységüket pedig egy irányító tanár hangolja össze, fenntartva a minőséget és a változatosságot.

- ***A sportok közötti átjárhatóság biztosítása és az egységes edzésdíjak***

A szolgáltatás csomag egyik kulcs eleme, hogy a szülő heti három edzésre befizetve nem csak egy sportágra nevezi be gyermekét, hanem az bármely oktatott sportágat szabadon kipróbálhatja, és a tanárok segítségével megtalálhatja számára legmegfelelőbb mozgásformákat. Valamint ingyenes táncoktatásban is részesül heti egy alkalommal.

- ***Modern felszerelés***

A Sport Akadémia rendelkezik minden oktatott sportághoz szükséges felszereléssel. Melyek közül versenyelőnynek számítanak más tornatermekkel szemben a következők: 400 m² beépített mászófal, íjjak és nyilak, nyílvesztő fogó falfelület, tatami (küzdősportokhoz alkalmazott keményebb szivacs, mely alkalmas esések gyakorlására és játékos tornára), floorball palánk (a népszerű terem hokihoz szükséges palánk, mely Székelyudvarhelyen még nincs egyetlen tornateremben sem) és a testnevelésben használt egyéb tornaszerek a legmodernebb kivitelben.

- ***Jól szervezett, céltudatos marketing és PR tevékenység***

A vállalkozás a leghatékonyabb és legmodernebb marketing eszközöket felhasználva juttatja el üzenetét a célközönség számára, külön csatornákon megcélózva a szülőket és a gyerekeket (e-mail, SMS, Facebook, újságcikkek, rádió interjúk és egyéb eszközök, melyek használatát a marketing terv részletezi). Ez a tudatos tevékenység általában az egyéni tanároknál hiányzik, vagy ha létezik is alacsony színvonalú a hozzáértés hiánya miatt.

- ***Tudatos csapatépítés és merchandising a diákok körében***

Egy erős belső szájreklám beindításához elengedhetetlen az erős csoport kohézió és a hovatartozás érzetének kialakítása, ezt hivatott biztosítani a közös néptánc tanulás, a

nyári és téli táborok, valamint az egyes merchandising termékek (pólók, mezek, kitűzők, hátizsákok stb.)

- ***Fókusz a szülők elvárásain***

A szülők bevonása a tevékenységbe célszerű olyan szinten, hogy úgy érezzék, hogy az ők elvárásaik és nevelési elveik is érvényesülnek, valamint fontos velük megértetni a rendszer újdonságát, előnyeit és hosszú távú folyamat jellegét, mely által hűségessíthetők, elnyerve ezáltal hosszú távú támogatásukat. Ezen cél megvalósításának eszköze az évenként megrendezett nyílt nap és szülőértekezlet, valamint a nyári táborokon való részvételi lehetőség biztosítása.

- ***Folyamatos újítás és fejlesztés***

A tanárok feladata, hogy időről időre megújítsák az alkalmazott gyakorlatok és játékok repertoárját, ennek érdekében rendelkezésükre áll az Akadémia belső könyvtára, és heti két fizetett óra és a tornaterem, mely alatt közösen kidolgozhatják újításaikat a vezető tanár koordinálása mellett. Valamint félévente vendégedzők képzéseiben vehetnek részt. Ezzel biztosítva az állandó változást és megújulást és kizárva a gyakorlatok és játékok unalmas ismétlődését.

- ***Gyógytornász felügyelete és antropológiai mérések***

A gyerekek fejlődését félévente egy gyógytornász ellenőrzi, aki felhívja a tanárok figyelmét az esetleges tartásbeli vagy más élettani elváltozásokra, így azok beépíthetők edzéseikbe a korrekciós gyakorlatokat is. Ugyanakkor a rendszerbe bekerülő diák számára egy antropológiai méréssel meghatározzák testalkatának típusát, mely segít a megfelelő sportág kiválasztásában. Az így kapott eredményeket egy a szülő számára elérhető online adatbázisban tároljuk, mely segítségével végigkövetheti gyereke fejlődését.

Mindezen versenyelőnyök ötvözte és egységes rendszerbe foglalása egy olyan szolgáltatáscsomag létrehozását teszi lehetővé, mely egyedi az egész országban és, mint ellenállhatatlan ajánlat áll az egészségtudatos szülők előtt.

4.3 A vállalkozás stratégiája, szolgáltatásai és a szervezeti struktúra

4.3.1 A küldetés, a jövőkép és az ezt alátámasztó stratégia

Küldetés:

A vállalkozás célja, hogy a modern városi környezetben felnevelkedő gyerekeknek lehetőséget teremtsen a rendszeres és változatos testmozgáshoz, mely fejleszti a kreativitást, a divergens gondolkodást, az ügyességet, az erőt és az állóképességet, ezáltal egyre értékesebb tagjává válva a társadalomnak.

Másodsorban egy olyan összetartó közösség és kapcsolati háló létrehozására törekszik a gyerekkori élmények által, mely gazdaságilag is meghatározó szerepet tölthet be a diákok jövőjében.

Jövőkép:

Az elkövetkező tíz évben Erdély vezető magán sportoktatási vállalkozásává fejlődik, úgy diáklétszámban, mint bevétel szempontjából, folyamatosan fenntartva és növelve a nyereséget és a márká értékét.

Stratégia:

A küldetés és a jövőkép megvalósítása érdekében olyan sportokat alkalmazunk, melyeknek tudományos szempontból vizsgálva is magas jellemformáló, ügyesség, ritmus- és térérzék fejlesztő hatásai kimagaslóak, a gyerekek számára érdekesek és változatosak, valamint a jelenlegi piacon a kínálat alacsonynak vagy gyengén szervezettnek bizonyult, a keresletük viszont magas ár és alacsony marketing költségek mellett is számottevő.

Ezen sportágak a következők: Shotokan karate, műfal mászás, játékos torna gyerekeknek, íjászat, kendo (japán kardharc csak 9. osztály felettieknek), floorball, Baranta, néptánc, kosárlabda.

Piaci és marketing szempontból egy érték alapú ár és magas minőség stratégiáját célszerű követni, mivel az elsődleges célpiacot a magas jövedelmű családok gyerekei képezik. Az egyszerű sportórákhoz viszonyított magasabb árak elfogadtatása érdekében fontos az innovativitás fenntartása és a kiegészítő szolgáltatások bevezetése (síoktatás, nyári táborok, csapatépítő tevékenységek, gyerekek hazafuvarozása, merchandising jutalomtermékek).

A területi lefedettséget és a gyors növekedést egy könnyen átadható és magas megtérüléssel rendelkező franchise kialakításával biztosítható. A franchise célközönsége az alacsony megtérüléssel rendelkező állami és magán tulajdonban levő tornatermek működtetői. A franchise tartalmazza a működtetéshez szükséges eszközöket teljes körű menedzsment és marketing rendszert, valamint az edzők kiválasztását, képzését és a tevékenység folyamatos ellenőrzését.

A további terjeszkedés potenciális célpontjai azon 40.000 lakos feletti városok ahol, ezen sportok infrastrukturális háttere gyengén fejlett viszont az igény jelen van a piacon. Ilyen városok a következők: Csíkszereda, Sepsiszentgyörgy, Marosvásárhely, Kolozsvár, Brassó Gyulafehérvár, Déva (a felsorolás nem jelöli feltétlenül a terjeszkedési sorrendet).

4.3.2 A szolgáltatások részletes bemutatása

Lássuk most egyenként az egyes sportokat, mint a szolgáltatáscsomag elemeit. Az oktatás a délutáni órákban valósul meg 14:00 és 22:00 között. A következő sportok és hareművészetekben, korcsoportokra bontva:

- ***Játékos torna gyerekeknek (óvodások és 1-4 osztályosok)***

Ezen szolgáltatás célcsoportja az óvodások és az alsó tagozatú iskolások, a szolgáltatásnak, egy bevezető szerepe is van, feladata, hogy megkedveltesse a gyerekekkel a Sport Akadémiát és magát a mozgást, valamint, hogy már fiatal korban kialakítsa a szervezethez való kötődést.

A program keretén belül a gyerekeket megismertessük a mozgás örömeivel, matracokon különböző gurulások, bukfencek és állatutánzó mozdulatok (gólyajárás, békaügetés) és ezek mesébe foglalása által, mely gazdagítja a gyerekek érzelmi világát. Staféta és csapatjátékokkal erősítjük a közösségbe való beilleszkedés készségét. Hosszútávon pedig fokozatosan megismertetjük a különböző sportágak alapjaival. Ezt a foglalkozást egy tanár és egy tanárnő végzi majd, hogy a fiúkhoz és a lányokhoz is kellőképpen tudjanak alkalmazkodni.

- ***Shotokan Karate (1-12 osztály)***

A karate a hiedelmek és a filmekben látott képekkel ellentétben, egy békés sportág, célja az ember jobbá tétele, a belső béke megtalálása. A karate a felelősségteljes, becsületes, céltudatos és kiegyensúlyozott emberré válás egyik legalkalmasabb eszköze. Mozgásrendszere változatos és rangbeli fejlődési lehetőségeket is biztosít. Oktatása 3-4 osztályban kezdődik, mivel fegyelemre is szükség van már a gyerekek részéről.

- ***Baranta (5-12 osztály)***

A Baranta egy manapság udvarhelyen felkapottá vált ősmagyar harcművészet, mely többfajta ősi harci eszközt használ, többek között íjat, kelevézt, csatakeresztet, ostort, szablyát, bicskát, rövid és hosszú botot és még két fajta birkózást is. Előnye, hogy a gyerekek kedvelik a változatosságát, erősíti a magyar nemzeti értékeket és sok érdekes népi játékot tartalmaz. Az edzéseket egy edző tartja.

- ***Kosárlabda (3.-4. Osztálytól kezdve)***

A kosárlabda az egyik legvonzóbb sportág a mai fiatalság körében, ezért jelenléte alapfeltétel. Oktatása 3-4. Osztályos kortól kezdődik és a tanulóknak biztosított, hogy a klub keretén sportvetélkedőkön vegyenek részt, mely presztízskérdés ezekben a körökben.

- ***Floorball (5-12 osztály, felnőttek)***

A floorball magyarul terem hoki, hasonló a gyephokihoz, csak az ütők és a labdák is sokkal könnyebb szerkezetűek, ezért nem olyan megterhelő a játék, viszont sokkal gyorsabb a játékmenet a labda könnyedsége miatt.

A játék Székelyudvarhelyen rövid idő alatt (3 év) terjedt el, több mint 200-an játsszák rendszeresen, és a 4 iskolának saját felszerelése is van hozzá, de sajnos egyik tornaterem sem rendelkezik a játékhoz szükséges palánkkal, melyet a Sport Akadémia, mint versenyelőny használ más termekkel szemben.

- ***Íjászat (5-12 osztály, felnőttek)***

A hobbi íjászat mára szintén nagy teret hódított, de gyakorlására télen a kinti környezet alkalmatlan, termünk viszont speciális vesszőfogó fallal lesz felszerelve így ideális a téli edzésekre, sokak igényelik a szakértői oktatást mivel az íjászok nagy része a technikát soha nem tanulta, vagy csak olvasott róla, ezért szükséges a hibás beidegződések

kijavítására. A gyerekek számára a Sport Akadémia gumihegyű nyílvezzőket és érdekes mozgásos íjászjátékokat biztosít.

- ***Műfal mászás (5-12 osztály, felnőttek)***

Az 5. osztályos gyerekek keze már kellőképpen erős ahhoz, hogy elbírja saját súlyát, így ettől a perctől a gyerekek kiélhetik ösztönös mászkálhatnékukat. Fejleszti az egyensúlyérzéklet, az alapvető motorikus készségeket és a térbeli tájékozódást, valamint az izomerőt és a hajlékonyságot.

- ***Néptánc oktatás (gyerek, serdülő, felnőtt korosztályoknak külön).***

Csapatépítő jellegű program célja a diákok között kialakuló gátlások feloldása, a sportok közötti különbségek miatt más sportágak iránti ellenszenv létrejöttének meggátolása. Ezáltal a gyerekek újabb barátságokra tehetnek szert és könnyebben élnek majd a sportok közötti átjárás lehetőségével, emellett pedig fejlődik ritmusérzékük. Minderre a tánc alkalmas, mivel kezdetben minden sportoló számára újdonság és így senki sincs előnyben, sem hátrányban. Az új feladat megoldásához pedig közös munkára és kölcsönös segítségadásra van szükség, ami növeli a csoportkohéziót a diákok között. Valamint összhangban van a szülők célcsoportjának alapértékeivel, mely a néphagyomány ápolását támogatja.

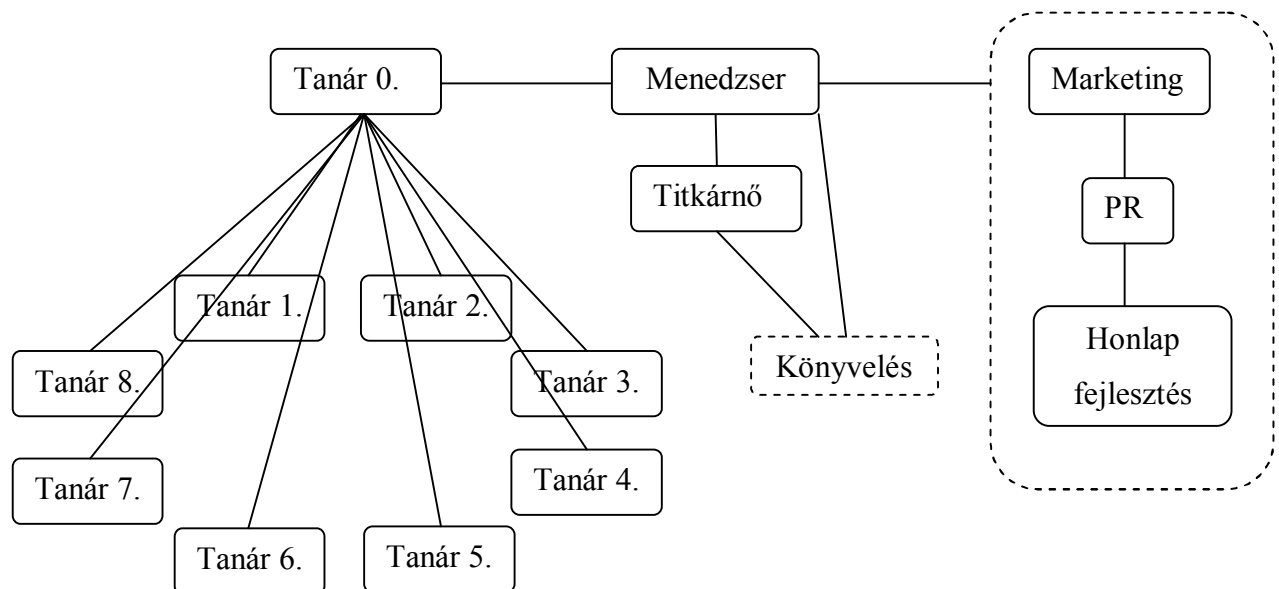
- ***Kismama torna és Gyógytorna időseknek***

A terem délelőtti üres kapacitásainak kihasználására szolgáló elemek. A kismama torna a terhes anyukák speciális foglalkoztatása, gyógytornász által, a tevékenység háttér célja, hogy a leendő szülőket megismertesse az Akadémia tevékenységével.

Az nyugdíjasok számára létrehozott gyógytorna program feladata szintén a délelőtti holtidő kitöltése. A rekreációs tevékenység célja, hogy fokozatos, és enyhe terhelésnöveléssel segítse az izmok működését, a vér és a nyirok keringését a szervezetben, ezáltal növelve az idősök életszínvonalát. Valamint az ülő életmódból fakadó testtartáshibák korrigálása. Ezen szolgáltatásunkat professzionális gyógytornászokon keresztül végezzük, szerződéses alapon, így valójában csak teremért számítunk egész évben az előre szerződött órákban.

4.3.3 Szervezeti struktúra

A hatékony és átlátható működéshez valamint a fejlődés és növekedés biztosítása érdekében egy előre átgondolt szervezeti struktúra kialakítása szükséges, melyben jól meghatározottak a hatáskörök és a felelőségek.



5. Ábra: Az optimális működéshez javasolt szervezeti struktúra:

Forrás: Saját szerkesztés

Ezen szervezeti struktúrában a tanárok és edzők egy egymással szoros kapcsolatot képező rendszer tagjai, ahol kölcsönösen megosztják egymás között tudásukat, tapasztalataikat és az egyes diákokról szerzett információkat. A rendszer működésének és a tanárok motiválásának érdekében egy több éves tapasztalattal rendelkező testnevelő tanár feladata az órák minőségének és az innovációnak a fenntartása, valamint ő az, aki állandó kapcsolatot tart a menedzserrel és továbbítja a tanárok igényeit és a menedzsment elvárásait.

A titkárnő feladata menedzser munkájának megkönnyítése, az edzésdíjak beszedése, az előkönyvelés, valamint a diákok adatainak felvétele a rendszerbe és a diákokkal, szülőkkel való kapcsolattartás (CRM) alapembere.

A menedzser feladata a szülők, diákok és a tanárok oldaláról érkező információk és kérések feldolgozása és a körülményekhez való gyors alkalmazkodás. Ő biztosítja a szervezet dinamikus reagáló képességét az által, hogy minden információ hozzá érkezik

be. A rendelkezésére álló információkat feldolgozva továbbítja a kezdetben kiszervezett marketing és PR osztálynak.

A marketing és a közönség kapcsolatok megszervezését kezdetben ajánlott erre szakosodott professzionális vállalatoknak kiszervezni¹, mivel ez egy kulcskérdés a szolgáltatás sikerességét tekintve és kezdetben nincs meg a vállalatban belül az ehhez szükséges tapasztalat. Az első 5 év elteltéig vagy az első 3 franchise kialakítása után, amikor létrejön egy jól működő stratégiai marketing modell, akkor ajánlott e tevékenységet internalizálni és csak a különleges újítások bevezetése esetén alkalmazni külső tudást, ezzel is csökkentve a költségeket.

A könyvelést és számvitelt szintén érdemes kiszervezni annak helyi és humán erőforrás igénye miatt.

Ez a szervezeti struktúra tovább vihető a franchise-ok létrehozása esetén is, ahol a franchise tulajdonos, betöltheti a menedzser vagy a vezető testnevelő tanár posztját is, ezáltal megspórolva azok bérét, vagy működtetheti teljes mértékben befektetőként, alkalmazva a megfelelő embereket, a kiszervezett marketinget és PR-t pedig az anyavállalat koordinálja és irányítja a költséghatékonyság és az egységes külalak fenntartása érdekében.

4.4 A marketing terv

4.4.1 Helyzetelemzés

A piaci lehetőséget létrehozó demográfiai, társadalmi és közintézményi környezetet a második fejezetben részletesen tárgyaltuk, ezért itt nem térünk ki ezen tényezőkre.

Célpiac körülhatárolása

A vállalkozásnak marketing szempontból alapvetően két célcsoportot kell megcélózni, mivel a szolgáltatás jellege miatt külön válik a szolgáltatást fogyasztó és a szolgáltatás ellenértékét megfizető egyén.

Az *elsőszámú célcsoport* a szolgáltatások konkrét fogyasztója, a 4-18 éves gyerekek. Ezen tág csoportot az iskolai tagolás alapján négy évenként külön alcsoportokra osztva célozzuk

¹ www.marketingiskola.ro

meg marketing tevékenységünkkel, mivel az egyes korosztályoknak eltérőek a pszichológiai és mozgásbeli igényei egyaránt.

A *második számú célcsoportot* a szülők alkotják, melyek közül marketing tevékenységünkkel a székelyudvarhelyi közép és felső társadalmi osztályt célozzuk meg (családon belül az egy főre eső átlagos kereset magasabb, mint 600 Ron) mivel ez a kategória rendelkezik a megfelelő anyagi háttérrel ahhoz, hogy hosszútávon fedezni tudja a sport oktatás költségeit, és kellő képpen széles ahhoz, hogy betöltse a tervezett kapacitásokat.

A célpiac szegmentumának teljes potenciálja nehezen megközelíthető, a következő adatok a vezetői becslés szempontjából nyújtanak fontos információkat számunkra:

- Úszótanfolyamra befizetők száma 700 fő (ára havi 120 Ron)²
- Korcsolyapályára napi belépők száma átlagosan 200 fő, melyből 70 kiskorú (belépő 5 Ron)
- Hoki tanfolyamra folyamatosan befizetők száma 20 gyerek (ára napi 5 Ron, edzés minden hétköznapi)
- Kézilabdázók gyerekek száma az (SZKC) 97 fő (50 Ron/hó)³
- Karatézók, Barantázók és egyéb harcművészeket űzők száma 165 fő (átlagos edzésdíj 50 Ron)

Mindezen számadatokból az a következtetés vonható le, hogy a sportokra nyitott és fizetőképes családok száma biztosan eléri, sőt esetenként meghaladja a 700-at.

Pontos számadatokat az iskoláskorú gyerekek létszámának függvényében láncindex számítással a következő képen kaphatjuk:

² <http://septimia.ro/ro/coala-de-inot-delfin>

³ <http://www.szkc.ro/>

3. Táblázat: A célpiacon mérete és a piaci részesedés

A célpiacon mérete és a piaci részesedés ⁴						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
diáklétszám várható alakulás	5500	5862	5922	5932	5941	6000
sportoló diákok százaléka	20,00%	30,00%	35,00%	38,00%	40,00%	40,00%
sportoló diákok száma	1100	1758	2073	2254	2376	2400
elvárt saját piaci részesedés	15%	17%	21%	22%	22%	22%
Nálunk sportoló diákok száma	165	299	435	496	523	528
Össz diáklétszámhoz viszonyított arány	3%	5%	7%	8%	9%	9%
Lakosokhoz mért arány	0,45%	0,82%	1,19%	1,36%	1,44%	1,45%

Forrás: Saját szerkesztés, INSSE adatok alapján (születési ráta, iskolások létszáma)

Ezen ideális eset mellett az adatok bizonytalansága miatt egyéb scenáriók vizsgálatára is sor kerül a következőkben. Mindemellett célkitűzésként a kijelölt piaci részesedés megszerzése reális és elérhető.

Médiaszokások

Az első számú célpiacon (a gyerekek) médiafogyasztási szokásairól megállapítható, hogy leginkább az online sajtó, a közösségi portálok és egyéb online játékok gyakorolnak rájuk a legnagyobb hatást, így a Sport Akadémiának tevékenységeit meg kell jelenítenie Facebookon, YouTube-on és egy modern honlappal és levelező rendszerrel kell rendelkeznie, mellyel képes folyamatosan kapcsolatot tartani a diákokkal.

A diákokra továbbá nagy hatást gyakorolnak saját tanáraik és osztályfőnökeik, ezért az osztályfőnöki órákon való bemutatók és az egyes osztályoknak szervezett próba órákon keresztül magas jelentkezési arány várható.

A szülők mediaszokásai eltérnek a gyerekekéitől és a szolgáltatástól elvárt igényeik is másak, ezért számukra külön kommunikációs csatornák kiépítése szükséges.

A 29-50 év közötti szülők egyre gyakrabban tájékozódnak az online sajtóból, de ebben a kategóriában fontos szerepet játszik az írott média is. Ezért a tömegmédiában való kommunikáció leghatékonyabb formája az Udvarhelyi Híradó napilap, mely nyomtatott és online formában egyaránt publikál. Egy másik lényeges kommunikációs csatorna a városi rádióadók (Star Rádió, Príma Rádió), melyeken keresztül a környező falvak lakossága is hatékonyan elérhető (előző reklámkampányok statisztikái alapján SC. Transyl Impex Srl.).

⁴ <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/index.ro.do>

Ugyanakkor elengedhetetlen egy online levelező lista kiépítése a már előfizető szülők számára, mely olcsóvá és közvetlenebbé teszi a kommunikációt.

4.4.2 Marketing célok

Az aktívan sportoló diákok létszáma jelenleg 20%-a a diákok összességének, mely a marketing tevékenységünk és a szülők gondolkodásbeli változásának hatására ideális esetben az 5. évre megduplázódik. (Cohen, 2009)

Ezen piacból a piaci részesedés a tevékenységbe bevont harcművészeti és sport klubok által jelenleg 15%, melyet az 5. év végére 22%-osra szeretnénk növelni, ezzel az udvarhelyi diákok 9%-át érve el szolgáltatásainkkal, ami összesen 530 diákot jelent.

Az éves tervezett diáklétszám elvárt növekedési ütemét a következő táblázat szemlélteti:

4. Táblázat: Diáklétszám változása az Akadémia keretein belül

Évek	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sport Akadémia sportolóinak száma	165	299	435	496	523	528

Forrás: Saját szerkesztés (előző táblázat nyomán)

4.4.3 Marketing stratégia

Piaci behatolási stratégiák

A hatékony piaci belépés érdekében szükséges, a *belépés jó időzítése*. Mivel a vállalkozás, mint első piaci belépő szeretne behatolni a komplex sport oktatási rendszerek újonnan létrejövő piacára ezért fontos, hogy a hasonló törekvések előtt megvalósítsa tervét (a hivatalos sport iskola megszűnése óta több testnevelő tanár is tervezi egy magán sportiskola létrehozását, eddig sikertelenül). Valamint lényeges, hogy a piac kellőképpen fel legyen készítve az új szolgáltatás bevezetésére.

Az igényekkel egybeeső piacra lépés időzítése és a piac előzetes felkészítésének megvalósítása érdekében, egy előkészítő reklámkampányt kezdünk már 2011 nyarán, mely során megismertetjük az előzőleg említett médián keresztül a szolgáltatásaink újdonság jellegét, interjúkon keresztül bemutatjuk az egyes edzőket és szintén ekkor kerül megrendezésre az *első nyári kalandtábor is a célpiacon véleményvezéreinek bevonásával*.

A hatékony bevezetés és a testnevelő tanárok ellenszenvének elkerülése érdekében ajánlott a széles kapcsolati hálóval rendelkező tanárok bevonása és egy az összes udvarhelyi

sportágra kiterjedő *tájékoztató füzet kiadása, Udvarhelyi Sport Kalauz néven*, melyet tanévnyitáskor minden diák kézbe kap majd tanáraikon keresztül.

Mivel a szervezett sportoktatások egyike sem közvetlen versenytárs ezért egy ilyen tájékoztató füzet alkalmas arra, hogy elfogadtassa az új szolgáltatást és bevezesse az első ingyenes csali terméket.

A piaci részesedés növelése és a növekedés fenntartása

A növekedés fenntartása nagymértékben támaszkodik a pozitív szájreklám hatására, főként az óvodás és 1-4 osztályos gyerekek esetén, ahol ez a szülők és a gyerekek között is terjed.

A változó korban lévő 5-8 osztályos gyerekeket egy *termékdifferenciálási stratégiával vehető célba*, melynek lényegi üzenete a sportok közötti intenzív átjárási lehetőségen alapszik, így a serdülő minden kedvére való sportot kipróbálhat.

A 9-12. osztályos tanulókat már az egyes *sportok szerint külön piac szegmensekre bonthatóak*, mivel erre a korra kialakul egy határozott preferencia bizonyos sportágak iránt. A marketing üzenet az egyes sportágak edzőinek presztízsén és a pozitív csapat légkör kialakításán alapszik.

4.4.4 Marketingtaktikák kialakítása

A szolgáltatás

Az eddig leírtak alapján a Sport Akadémia szolgáltatása egy olyan komplex sportoktatási rendszert kínál, mely már a magzati kortól kezdve egészen 12. osztályig végig kíséri a gyerekek fejlődését. Már fiatal korban megszeretteti a gyerekekkel a testmozgást, széles sport tevékenységi skálájának köszönhetően biztosítja a változatosságot a serdülők számára és professzionális oktatásban részesíti a középiskolás korú diákokat. Mindezen folyamat alatt gondoskodva, hogy a gyerekek megtanuljanak, minden olyan sportot mely a modern társadalom alap elvárásai közé tartozik (úszás, sízés, önvédelmi gyakorlatok, korcsolyázás, iránytűvel és térképpel való tájékozódás stb.).

Az ár

Az kialakításakor egy értékelvű árképzést alkalmazok, mivel a fogyasztóknak lehetősége van összehasonlítani az árakat, ugyanakkor figyelembe kell vennünk azt is, hogy a kereskedelemmel ellentétben itt az árak rövidtávon nem változtathatók, mivel az nem tenné lehetővé a hosszú távú tervezést a szülők számára.

Mindezeket figyelembe véve az értékelvű árképzésnek is a tartósan alacsony árak stratégiáját érdemes követni (Kottler, 2008), ár akciók nélkül.

A piaci átlagár 1 óra sport mozgásért 5 Ron a felnőttek esetén. Figyelembe véve, hogy a gyerekek edzéseinek ára nem haladja meg a havi 50 Ron-t, valamint, hogy a Sport Akadémia szolgáltatáscsomagja többet kínál, mint egy átlagos edzés, ezért *a havi 12 edzésnek és egy ajándék táncoktatásnak ára 60 Ron.*

A közép és felső társadalmi osztályok közti árdifferenciálás megvalósítása érdekében szükség van egy kiegészítő szolgáltatások mellett nyújtott magasabb árra. Ennek érdekében a következő szolgáltatáscsomagot alkalmazzuk: korlátlan heti edzésszám + konditerem és szauna használat (heti 2 alkalom) + 50 Ron árengedmény az egyik tábor árából + egy ajándék csapatpóló = havi 120 Ron. Az ajánlat egy éves előfizetés esetén érvényes, melyet 12 részletben is lehet fizetni.

Az exkluzív ajánlat akár így is reklámozható: „Most előfizethet gyermeke életén át tartó egészségére, csupán napi egy fagy áráért.” (4 Ron*30 nap=120 Ron), rendkívül olcsónak tűnteti fel a szolgáltatást a szülők szemében.

Értékesítés

Az értékesítést direkt módon végzi a vállalkozás és online vagy helyszínen történő fizetési lehetőségeket biztosít.

Az első nyílt napot a tanév második hétvégéjén szervezi az Akadémia, ahol a szülők és a gyerekek számára bemutatásra kerülnének az egyes sportok és a létesítmény által nyújtott egyéb előnyök, várhatóan ekkor történik meg a bejelentkezések nagy része, valamint az első részletek befizetése is.

Ösztönzés és kommunikáció

A marketing kommunikáció eszközeként a következő csatornákat használja a vállalkozás: Személyes interjúk az edzőkkel az Udvarhelyi Híradóban (1600 Ron), Beharangozó reklám mindkét rádióban (6840 Ron), Szolgáltatásokat ismertető füzet (az Infopress Group nyomtatásában 2000 Ron), Honlap üzemeltetés, Facebook és levelezőlista építés (2050 Ron+évi 200 Ron).

Az ösztönzés része egy a második évben kiosztott diákkártya azoknak a diákoknak, akik egy éven át részt vettek a tevékenységben. A névvel és QR kóddal ellátott kártya segítségével a diákok és a szülők egyaránt számon tarthatják az edzéseken való részvételek számát, a versenyeken elért eredményeket és a gyógytornász által felmért fizikai képességeket vagy akár a gyerek növekedésének ütemét is. A kártya másodlagos funkciója a gyerekek közti belső Sport Akadémista kultúra és csapatszellem kialakítása.

Továbbá a marketing kommunikáció egy másik eszköze a személyes eladás, mely által a tanárok kapcsolati hálójából is szeretnénk bevonítani a potenciális vevőket.

A minőségi szolgáltatás és az erős csapatszellem várhatóan további szájreklámot generál, ami egy Székelyudvarhely méretű városban jelentős pozitív hatással járhat.

Kiegészítő szolgáltatások

A kiegészítő szolgáltatások célja e vállalkozás esetén, hogy egy olyan átfogó szolgáltatás portfóliót legyen képes nyújtani, mely mellett a gyerekeknek nincsen szüksége arra, hogy más sport tanárok szolgáltatásait vegye igénybe (úszás, sízés és egyéb nem terem sportok esetén), ezáltal nem áll fenn a veszélye annak, hogy elcsábítják más sortok gyakorlására a tehetséges diákokat (ami jelenleg egy probléma a testnevelő tanárok között).

Az alapvető sportoktatási funkciók mellett a Sport Akadémia a magszolgáltatások erős piaci védelme érdekében a következő kiegészítő szolgáltatásokat alkalmazza: nyári kalandtáborok, úszásoktatás, téli sítáborok, korcsolya oktatás, lovas képzés, közös túrázás, sziklamászás oktatása, biciklitúrák szervezése, sítúrázás, gimnasztika és atlétikai edzések, szaunázási lehetőség, testépítési program megtervezése és a konditerem, diákok hazaszállítása.

Fizikai bizonyítékok

A fizikai bizonyítékok magukba foglalnak minden olyan eszközt, anyagi tényezőt, melyek segítségével ígéreteket, üzeneteket, a szolgáltatás előnyeit közvetítjük a fogyasztóhoz (Vorzsák, 2005). Ennek alapján fontos, hogy a legmodernebb felszereléseket alkalmazza az Akadémia, a terem és minden helyiség mindig jól meg legyen világítva és a tisztaságot folyamatosan fenn kell tartani (a takarítás a csoportok után állandó kell legyen és nem csak napi, vagy időszakos). Fontos a részletekre való odafigyelés: nyomtatványok jó minőségű papíron színesen jelenjenek meg, az e-mailek formatervezett, összehangolt sablonra kerüljenek, a tanárok öltözete hordozzon egységes elemeket (de akár teljesen meg is egyezhet), összhangban az épület, a felszerelés és a logó vidám színeivel.

Ezen részletek összehangolása egy Disneylandhez hasonló mesebeli hangulatot idéz elő a gyerekekben, ahova folyamatosan visszavágynak ennek hatására.

Az egyes *kulcsfolyamatokat* és a *személyzet specifikációit*, melyek a marketing terv elemeit is képezik a következő fő fejezetekben részletesen tárgyaljuk.

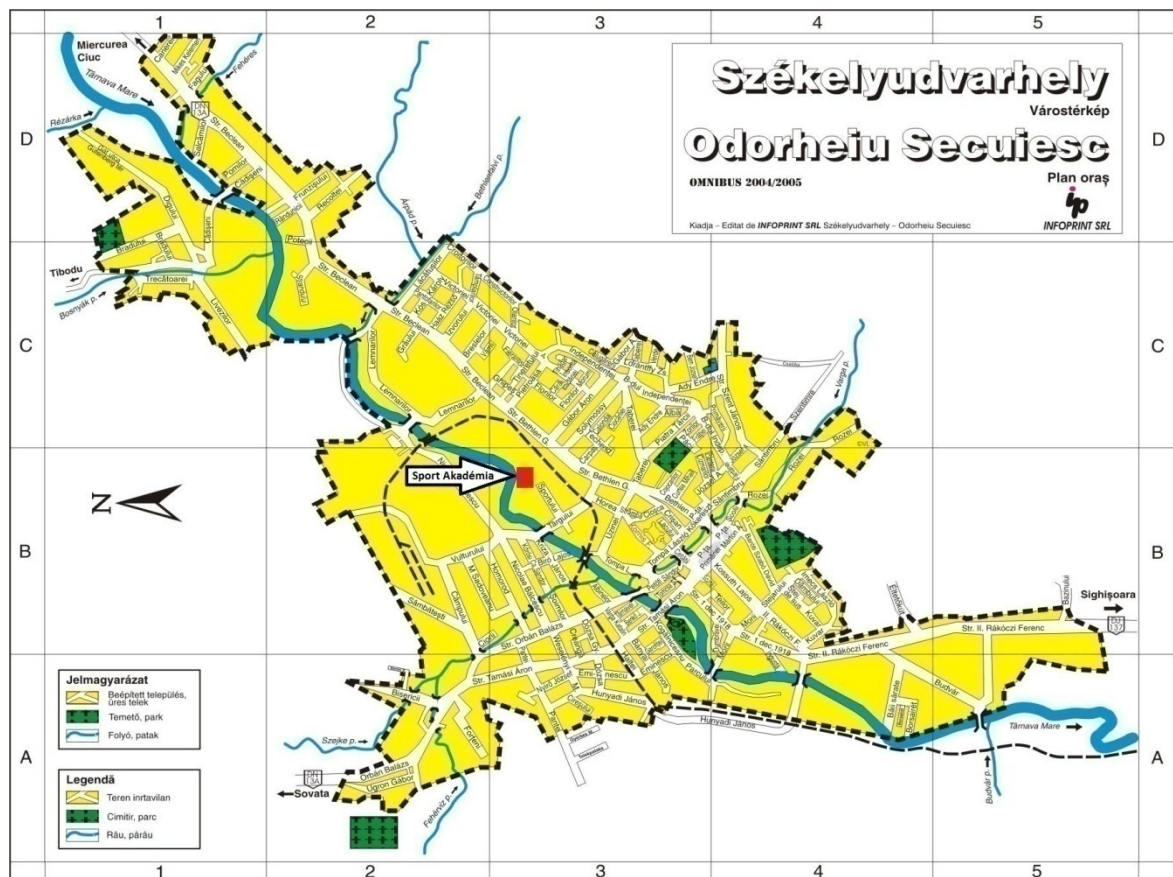
Garancia

A kételyek eloszlatása és a felelősség átvállalása érdekében egy 100%-os pénz visszafizetési garanciát ajánl az Akadémia az első hónapra, melyből az első próba óra ingyenes, és az első hónap elején csak a díj felét kell befizetnie a szülőnek, melyet ha nem azt kapta, amit elvárt akkor visszaigényelhet.

4.5 Működési terv és a tervet megvalósító csapat

4.5.1 Működési helyszín

A Sport Akadémia működési helyszínéül egy a város központjához közel eső terület szolgál, mely jelenleg szabadon áll rendelkezésre (az üzleti terv megírójának családi tulajdona). A 800 m²-es területen egy 400 m²-es felületű raktárépület helyezkedik el alatta azonos méretű pincével.



6. Ábra: Székelyudvarhely térképe

Forrás: www.szabadidokalauz.ro

Amint a fenti térképen a nyíllal jelzett piros területen is látható, a működési helyszín a város geometriai középpontjában helyezkedik el, így minden irányból egyformán megközelíthető, további előnye, hogy közvetlen szomszédságában van a busz- és a vonatállomás is, így alkalmas kiinduló helye a kirándulásoknak, de a más városokból vetélkedőkre ideérkezők is könnyen megtalálják. Érdekességgént elmondható, hogy az épület a Sportolás utcája 1. Szám (Str. Sportului Nr.1) alatt helyezkedik el, ami valójában véletlen, de marketing szempontból hasznos egybeesés.

A Sport Akadémia működésének beindítását egy éves futamidejű építkezési munkálat előzi meg, mely által a jelenleg rendelkezésre álló raktár épületet és annak pincéjét a megfelelő módon átalakítjuk és berendezzük az előbb leírt elvárások alapján. Ezek után a napi operatív működés az irodai fogyóanyagokon és tisztító szereken kívül nem jár más anyagi forrás bevonásával, valamint az első öt évben nem áll tervben a felszerelések kicserélése kivéve, ha azok meghibásodtak.

4.5.2 Napi operatív folyamatok

- ***Csoportos tevékenységek folyamata:*** A tanár átnézi a csoport összetételét és felkészül az órára (15 perc), diákok fogadása (a tanár által, 5 perc), diákok átöltöztetése (5 perc), sorakozás, az óra tevékenységének lefolyása (korosztálytól függően 60-90 perc), sorakozás, elköszönés, átöltöztetés (10 perc), következő csoport fogadása.
- ***A pénzek begyűjtésének időpontjai és folyamata:*** Az első tevékenység ingyenes, és mint csali termék működik. A szülőnek a második alkalomkor kell befizetnie az első hónap felét, amit visszaigényelhet, ha a szolgáltatás az első hónap után mégsem nyerte el tetszését (100%-os pénz visszafizetési garancia). Az első hónap végén pedig kifizetésre kerül a második részlet és a következő hónap első részlete, vagyis egy teljes hónap ára. Így valójában minden hónap elején megelőlegezi a következő hónapot.

A befizetés történhet online vagy banki átutalással, vagy személyesen az Akadémia irodájában 14:00-22:00 között. A befizetés késlekedése esetén emlékeztető e-mailt, majd SMS-t küld automatikusan a szoftver. Tűréshatár legtöbb 1 hónap.

- ***Alkalmazottak kifizetése:*** Minden esetben hónap végén történik, a tanárok esetében órabér és csoport létszám alapján, egyéb alkalmazottaknak kezdetben fix bérezése van. Így a dolgozók fizetése egybeesik a készpénzek begyűjtésével, valamint a szülőktől begyűjtött előlegek lehetővé teszik a tevékenység folyamatos finanszírozását.
- ***Új tanárok képzése, és karriere***

A tanárok között a régiség és az innovációs aktivitás alapján egy belső rangsort is felállítunk, mely a folyamatos motiváció eszközeként szolgál. A McDonald's alkalmazottaihoz hasonló hímzett csillagokat kapnak régiségük alapján (1-2 év=1 csillag, 3-4 év=2 csillag, 5-6 év=3 csillag, 6+ év és kimagasló teljesítmény=4

csillag), minden kitüntetés egy személyre szabott jutalommal jár, melyet a vezetőség határoz meg.

4.5.3 A tervet megvalósító csapat

Ahhoz, hogy a leírt terv megvalósuljon a város legelismertebb szakembereire van szükség. Itt felsorolom azokat, akik megkérdésemre hajlandóak lennének becsatlakozni az Akadémia tevékenységébe:

- Buti László: Atlétika és Sí szakos testnevelő tanár, jelenleg intenzív úszásoktatással is foglalkozik, valamint a székelyudvarhelyi hegyimentő csapat tagja. A játékos torna és az úszás oktatására kértem fel, valamint a testnevelésben szerzett sok éves tapasztalata alkalmassá teszi a tanári kar vezetésére is.
- Major Sándor: testnevelő tanár, 6 danos karate mester 28 év tapasztalattal, volt hegyimentő és síoktató, a Küküllő hoki csapat tagja. A karate és önvédelmi edzések szakértője, ennek oktatására a legalkalmasabb személy.
- Tarcsi András: Hoki és Floorball edző, több évig az országos hoki válogatott tagja, jelenleg az udvarhelyi hoki csapat edzője. A floorball, korcsolya és hoki oktatására a legmegfelelőbb személy.
- Szikszai Attila: Professzionális hegyimentő, sziklamászó, több magashegyi expedíció résztvevője, síoktató. A sízés és sziklamászás, valamint a kalandtúrák szervezése hárulna rá.
- Demény Elemér: Többszörös Baranta bajnok, a Fornetti Románia volt logisztikai menedzsere, jelenleg lovas turizmussal és Baranta oktatással foglalkozik.
- További fiatal végzős testnevelő diákok, akik a fennmaradó posztok betöltésére alkalmasak: Tifán Zsolt (kosárlabda), Dávid Csilla (játékos lánytorna).

Az ajánlott személyek és azok száma a konkrét igények és az oktatók képességeinek felmérése után még változhat.

4.6 Implementációs és fejlesztési terv

4.6.1 Az első év részletes ütemterve

Az első éves tevékenység a felmerülő feladatok sokasága miatt részletes tervezésre szorul. Ennek ütemezését az alábbi projekt terv szemlélteti (Gant diagram a mellékletekben):

5. Táblázat: Első év részletes ütemterve:

Tevékenység neve	Időtartam	Kezdés	Befejezés	Megelőzők
Üzleti tervezés	30 nap	Pén 01.07.11.	Csü 11.08.11.	
Piac kutatás	10 nap	Pén 12.08.11.	Csü 25.08.11.	1
Hitel elbírálás	30 nap	Pén 26.08.11.	Csü 06.10.11.	2
Építkezés külső munkálatai	50 nap	Pén 07.10.11.	Csü 15.12.11.	3
Építkezés belső munkálatai	14 nap	Pén 16.12.11.	Sze 04.01.12.	4
Berendezés beszerzése	23 nap	Ked 06.12.11.	Csü 05.01.12.	3
Eszközök felszerelése	14 nap	Csü 05.01.12.	Ked 24.01.12.	5
Felszerelés tesztelése	5 nap	Sze 25.01.12.	Ked 31.01.12.	7
Alkalmazottak toborzása	28 nap	Pén 24.02.12.	Ked 03.04.12.	7
Jövőkép, stratégia ismertetése	1 nap	Sze 04.04.12.	Sze 04.04.12.	9
Közös ötletbörze	1 nap	Csü 05.04.12.	Csü 05.04.12.	10
Lecketervek kidolgozása	15 nap	Pén 06.04.12.	Csü 26.04.12.	11
Terhelések összehangolása	10 nap	Pén 27.04.12.	Csü 10.05.12.	12
Rádió reklám megtervezése	5 nap	Hét 25.06.12.	Szo 30.06.12.	11
Rádió reklámok lefolyása	76 nap	Hét 02.07.12.	Pén 12.10.12.	14
PR cikkek az UH.-ban 10 db	86 nap	Hét 04.06.12.	Pén 28.09.12.	11
Nyári kalandtábor előkészítése	9 nap	Hét 09.07.12.	Csü 19.07.12.	13
Nyári kalandtábor	7 nap	Pén 20.07.12.	Hét 30.07.12.	17
Tájékoztató füzet adatainak gyűjtése	23 nap	Sze 01.08.12.	Pén 31.08.12.	18
Tájékoztató füzet kiosztása	4 nap	Hét 17.09.12.	Csü 20.09.12.	19
Nyílt nap előkészítése	5 nap	Hét 17.09.12.	Pén 21.09.12.	18
Nyílt nap lebonyolítása	1 nap	Szo 22.09.12.	Szo 22.09.12.	21
Első tájékoztató körlevél kiküldése	1 nap	Hét 24.09.12.	Hét 24.09.12.	22
Próba órák megtartása	7 nap	Hét 24.09.12.	Ked 02.10.12.	22
Előlegek beszédése	7 nap	Sze 03.10.12.	Csü 11.10.12.	24
Felmerülő rendszer hibák kijavítása	7 nap	Sze 03.10.12.	Csü 11.10.12.	24

Forrás: Saját szerkesztés (Microsoft Project)

A projekt ütemterve alapján, ha a hitel elbírálása sikeres, akkor a külső munkálatok már 2011 őszén megkezdődhetnek, valamint a 2012-es tanévnnyitásra az Udvarhelyi Sport Akadémia megnyithatja kapuit a nagyközönség előtt.

4.6.2 További fejlesztési lehetőségek

Ha az első 5 év tevékenysége visszaigazolja az elképzelt üzleti ötlet működőképességét, akkor érdemes a továbbiakban megvizsgálni a terjeszkedés lehetőségét, mivel az üzleti

rést biztosító elemek hosszú távon adottnak tekinthetők a piaci környezetben, és a székelyföldi és erdélyi városok nagy részére egyaránt jellemzőek.

A jövőbeni gyors terjeszkedést egy franchise rendszer létrehozása tenné lehetővé, melynek célpiaca azon állami tornatermek, melyeket az a közelmúltban építettek, felszereltségük és menedzsmentjük pedig rendkívül alacsony színvonalú és a kihasználtságuk is elmarad a profithozó szinttől. Ajánlatunkkal azon városi önkormányzatokat céloznánk meg, akik hajlandóak beruházni magas megtérülés mellett újabb munkahelyek teremtése és egy egészséges fiatalság kinevelése érdekében.

Egy franchise bekerülési költsége a jelenlegi körülmények között 160.000 Ron, mely tartalmazza a tornaterem teljes felszerelését, az átadott tudást, menedzsment és marketing technikákat, és folyamatos oktatást és minőség ellenőrzést biztosít. A működtetés költsége az árbevétel 20%-át tenné ki, mely mellett a befektetés ideális esetben kevesebb, mint egy év alatt megtérül, de a legpesszimistább scenárió és a leg alacsonyabb diáklétszám mellett is csak két év a befektetés megtérülési ideje, mivel a terem már adott.

A magán tornatermek szintén a célpiac részét képezik, mivel a magántulajdonosok általában hamarabb reagálnak a piaci körülmények változására és dinamikusabbak, mint az állami szektor.

A franchise hálózat célvárosait megvizsgálva a lakosság, a vásárlóerő, a harcművészetek jelenléte és az udvarhelyhez való közelség alapján a következők kerülnek előtérbe: Csíkszereda, Sepsiszentgyörgy, Marosvásárhely, Kolozsvár, Brassó, Gyulafehérvár, Déva (a felsorolás nem jelöli feltétlenül a terjeszkedési sorrendet).

4.7 Gazdasági számítások és pénzügyi terv

4.7.1 Áttekintés

A vállalkozás beindításához jelenleg rendelkezésre áll egy 800.000 Ron értékű terület és raktárépület, valamint egy 40.000 Ron értékű 9 személyes autó, mint a saját tőke alapja. Ahhoz, hogy a vállalkozás beindulhasson, további 588.000 Ron bevonására van szükség, melyet a tulajdonos, jelen számításaim szerint, bankhitelből fedez. A hosszú távú bankhitelt 5 év alatt törleszti egyenlő részletekben, 13%-os kamatláb mellett.

4.7.2 Fő bevételi források

A vállalkozás fő bevételforrása a diákok számára tartott különböző sporttevékenységeiből származik, mely nagyban függ a diákok létszámától. Az ideális várható diáklétszám Székelyudvarhely diákjainak 9%-át teszi majd ki az 5. év végére, mely 520 diákot jelent. Ilyen kihasználtság mellett a vállalat projektje az 5 év alatt 450.000 Ron értékű nettó jelenértéket képes termelni (10%-os elvárt hozam mellett). Pénzeszközeinek értéke az 5. évre meghaladja a 490.000 Ront, az 5. év eredménye pedig várhatóan 200.000 Ron körül mozog majd.

6. Táblázat: Az üzleti forgalom alakulása ideális kihasználtság mellett

Évek száma	1. év	2. év	3. év	4.Év	5.Év
Üzleti forgalom (Ron)	286.130	360.670	399.135	408.760	408.760
Adózás utáni eredmény	95.487	153.307	189.250	205.724	218.771

Forrás: Saját szerkesztés (eredmény kimutatás alapján)

További bevételi források adódnak, a terem bérbeadásából, a szauna és a konditerem bérleteiből, a nyári táborokból és a merchandising termékekből, melyek a mellékletekben részletesen megtalálhatóak.

4.7.3 Kiadási tételek

A kiadások legnagyobb hányadát a tanárok fizetése teszi ki, mely óránként 17,5 Ron, ami messze a 4,7 Ron tanári fizetés felett van, így ez a jelentős költség tétel előre láthatóan nem fog emelkedni. Az órabér meghatározásakor a hasonlóan magas szintű oktatói tevékenységeket vettem alapul.

Egy másik lényeges költség elem a hitel törlesztő részlete, mely havi 9.800 Ron, mely mellett a **kamat fedezeti hányados** az első évben 2,64 ami azt tükrözi, hogy az üzleti forgalom hányszor nagyobb az éves kamatnál, innen is látható, hogy a vállalkozás kellőképpen likvid már az első évben. Az **állandó tartozási hányada** az első évben 33,46%, mely a folyamatos törlesztés révén az ötödik évre nullára csökken.

További kiadásokat jelent az erős marketing kampányok megszervezése és lefuttatása, melyet a következő táblázat szemléltet éves bontásban (az árak konkrét ajánlatokon alapulnak és Ronban vannak kifejezve):

7. Táblázat: Promóciós költségek éves bontásban:

Évek	1.év	2.év	3.év	4.év	5.év
Honlap	2050	200	200	200	200
Tájékoztató füzet	2000	2000	2000	2000	2000
Újság	1600	1200	1200	1200	1200
diákkártya		1450	700	325	125
Reklám rádió	6840	6840	6840	6840	6840
Promóció Összesen	12490	11690	10940	10565	10365

Forrás: Saját számítások piaci árak átlaga alapján

4.7.4 Szcenáriók

Mivel a gyerekek leendő létszáma az egyik legnehezebben előre jelezhető és a legbizonytalanabb adat, ezért négy különböző szcenárió-t képeztünk, hogy megvizsgálhassuk a vállalkozás reakcióit a gyereklétszám változásának függvényében.

Az előzőleg említett piaci célokként szolgáló létszámok a négy szcenárió közül a legoptimálisabb szcenárió-t tükrözik, melyet az elkövetkezőkben 0. Szcenárióként, vagy alap esetként emlegetünk. A további három szcenárió egy reális, egy pesszimista és egy rendkívül pesszimista esetet tükröz, melyeknek fő okai lehetnek: a marketing tevékenység hiányossága és a szolgáltatás minőségének romlása. A szcenáriók éves bontásban a következők:

8. Táblázat: Szcenáriók elemzés diáklétszám alapján:

Diáklétszám lehetséges alakulása (Szcenáriók)							Valószínűségi ráták
Évek	0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Alap eset (ideális kihasználtság), 0. szcenárió	165	290	430	495	520	520	20%
Közepes szinten stabilizálódik, 1. szcenárió	0	300	375	375	375	375	50%
Alacsony szinten stabilizálódik, 2. szcenárió	0	75	250	300	300	300	20%
A bevezetés szakasza elhúzódik, nincs áttörés, 3. Szcenárió	0	50	75	150	200	200	10%
Fedezeti korlát	0	208	252	273	284	284	

Forrás: Saját számítások vezetői becslés alapján

A 0. év a bevonzani kívánt harcművészetek és labdajátékok edzőinek jelenlegi összesített csapatlétszámát tükrözi, melyet magával hoz az Akadémiába lépéskor, ugyanakkor ezt csak az alap esetben vettük egyértelműnek, a többi esetben a nulláról indítottuk számításaink.

A valószínűségi ráták a középső érték köré csoportosulnak, mivel ennek elérése bizonyul a legrealisabb közelítésnek.

A gazdasági és pénzügyi mutatók projekcióját terjedelmük miatt a mellékletek tartalmazzák.

KÖVETKEZTETÉSEK

Jelen dolgozatban részletesen követtem végig az üzleti tervezés egyes lépéseit annak érdekében, hogy egy valóban életképes üzleti modellt alkothassak egy társadalmi probléma megoldás érdekében.

Első lépésben az üzleti tervezéshez és az életképes üzleti ötletek felkutatásához kapcsolódó szakirodalmat tekintettem át, melyből egy strukturált szintézist készítettem annak érdekében, hogy szakszerűen építhessem fel üzleti tervemet. Megvizsgáltam a vállalkozók legfontosabb jellemvonásait és az életképes üzleti ötletek forrásait.

Az üzleti ötletek forrásai alapján egy olyan lehetőséget találtam, mely egy valós társadalmi problémára ad megoldást, a demográfiai változások hosszútávon bővülő piacot biztosítanak számára és képes pótolni a közoktatási rendszer egyik hiányosságát.

A társadalmi probléma a fiatal korosztályok mozgásszegény életmódjában rejlik, mely kihat a fejlődésükre, felnőttkori munkabíró képességükre és az általános érzelmi és értelmi intelligencia szintjükre egyaránt (Kulcsár, 2007) (Tóth, 2000).

A probléma orvoslására egy olyan komplex sportoktatási rendszert és üzleti modellt dolgoztam ki, mely dinamikusan képes válaszolni az említett kihívásra. Az üzleti modell lényege, hogy egy átfogó sportképzést nyújt a gyerekek számára óvodás kortól egészen a felnőtt korba lépésig. Biztosítja a gyerekek folyamatos sport képzését a harcművészetek, labdajátékok, tánc és egyéb kültéri sportok terén is (sízés, kalandtúrázás, sziklamászás, úszás). A rendszer hatékonysága a szabad sportok közötti átjárhatóságban, az egységes edzésdíjakban és az edzők munkájának összehangoltságában rejlik, melynek közös célja a gyerekek harmonikus testi és lelki fejlesztése.

Az üzleti modell működőképessége felveti egy franchise rendszerben működő hálózat létrehozásának ötletét is, mely által megvalósítható lenne a rendszer gyors és hatékony elterjesztése, akár az egész ország területén. A rendszer és a teljes üzleti modell célpiacát

az alacsony kihasználtságú állami vagy magán tornatermek képezhetik, melyek 160.000 Ron beruházással 5 év alatt akár 622.370 Ron nettó jelenértéket és egy 128%-os belső megtérülési rátát érhetnének el.

A következőkben röviden szemléltetem a kutatásaim és fejlesztéseim alapján elért eredményeket a piaci környezet és a szolgáltatás összetevőinek területén.

A szolgáltatás fő körvonalainak meghatározása után célom volt a vállalatot elhelyezni a gazdasági, társadalmi és a versenypiaci környezetében egyaránt. Ennek érdekében megvizsgáltam Székelyudvarhely demográfiai paramétereinek azon jellemzőit, mely a jövőbeni gyereklétszám alakulására és a szülők fizetőképes keresletére jelentős hatást gyakorol. Következtetésként itt elmondható, hogy a vállalkozás célpiaca demográfiai alapon 2010 óta egy folyamatosan bővülő tendenciát mutat.

Ezek után a szülők és a gyerekek viselkedésére és vásárlási döntéseire ható életmód és közigazgatásbeli hatásokra világítottam rá, melyek szükségessé teszik egy a fentiekben leírt Sport Akadémia létrehozását. A modern városi életvitel, az alacsony színvonalú állami szolgáltatás és a tornatermek gyenge minőségű felszerelése, valamint a szülők egészségtudatossági szintjének emelkedése, mind az akadémiára való erős piaci igényt jelzi.

A piaci igények feltérképezése után részletesen megvizsgáltam az egyes piaci versenytársakat, azok erősségeit, gyengeségeit és egyéb lényeges jellemzőket figyelembe véve, annak érdekében, hogy kialakíthassam a tervezett szolgáltatáscsomag összetevőit és versenyelőnyeit. Itt következtetés képpen elmondható, hogy a piacra lépéshez szükségesek olyan alap kompetenciák, mint a modern, jól felszerelt tornatermi környezet kialakítása, a tanárok gyakorlati tudásának folyamatos fejlesztése vagy az állandó tisztaság és a szülők nevelési szempontjainak szem előtt tartása. Az alapvető kompetenciák mellett viszont szükség van olyan megkülönböztető kompetenciákra, melyért a szülő hajlandó lesz gyermekét egyértelműen a Sport Akadémia kezébe adni. Ezen kompetenciák közül a legfontosabbak a következők: a sportok közötti átjárás biztosítása, gyógytornász felügyelete, teljes körű sportoktatási rendszer és fejlett alumni rendszer biztosítása.

A fent említett versenyelőnyöket egy hatékony piaci stratégiába igyekeztem szervezni, mely képes meghatározni a vállalkozás jövőbeni fejlesztési irányvonalait és az egyes szolgáltatások jellegét. Így a stratégiai fókusz a diákok sokoldalú fejlesztésére irányul.

A jól körülhatárolt jövőkép és stratégia alapján határoztam meg a cél érdekében a leghatékonyabban alkalmazható önvédelmi sportokat, labdajátékokat és a néptáncot, mint a szolgáltatáscsomag alapvető elemeit.

Mindezekhez egy erőteljesen célzott és hatékony marketingtámogatást fejlesztettem ki, mely képes biztosítani a működéshez szükséges diáklétszámot. A marketing tevékenység célpiacait (szülők és gyerekek) különböző csatornákon és megközelítve ajánlott megközelíteni. Ennek érdekében a médiaszokásokat is megvizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy a fiatalabb korosztályok számára az online média és a belső csapatszellem segítségével erősíthető szájreklám bizonyul a leg hatékonyabb eszköznek. A szülők esetében az elsődleges marketing csatornának a nyomtatott sajtó és a rádió tekinthető.

A megvalósításhoz szükséges időt és erőforrásokat vizsgálva elmondható, hogy a már említett 588.000 Ron bevonásával a vállalkozás egy év alatt működőképpé tehető.

A megvalósítással járó kockázatokat és a várható bevételeket scenárióként összegezve bekövetkezési valószínűségek alapján, elmondható, hogy a saját sport komplexum megvalósítása az első 5 évben várhatóan 283.287 Ron nettó jelenértéket és 14%-os belső megtérülési rátát képes generálni. Ebben az esetben a scenáriók közti relatív szórás 72%, melyet a nyereségek hitel miatti magas szóródása okoz és egy közepesen magas kockázatot jelez a beruházók számára. A hitel mértékének csökkentése és a saját tőke növelése képes nagyban csökkenteni ezen kockázatokat. A fedezeti szint eléréséhez szükséges diáklétszám scenáriótól, csoportszámtól és tanárlétszámtól függően 167-től 284 diákig terjed.

A franchise esetén a várható nettó jelenérték 5 év után 622.379 Ron és a várható belső megtérülési ráta 128%-os. A scenáriók közötti szórás itt rendkívül alacsony 22%, mivel a beruházás mértéke sokkal kisebb és teljes mértékben a franchise átvevő saját tőkéjéből történik, így a kockázatok a nyereség szóródása szempontjából mérsékeltebbek. A fedezeti létszámok viszont a havi franchise-díjak miatt magasabbak, és 177-től 396 diák közt mozognak.

Mindezek alapján végső következtetésként elmondható, hogy a vállalkozás reális piaci körülmények között képes nyereségesen működni, mivel egy bővülő és állandósuló piaci

igényt fed le a gyermekek testnevelésének piacán és erős versenyelőnyökkel rendelkezik a jelenlegi versenytársakkal szemben.

A dolgozathoz való fő egyéni hozzájárulásomnak tekintem:

- Az üzleti tervezés szabályai alapján lokalizált társadalmi probléma felkutatását és a valós üzleti lehetőség beazonosítását.
- A piaci és gazdasági környezet valamint a versenytársak részletes feltérképezését.
- A működőképesnek bizonyuló üzleti modell megalkotását.
- A piaci körülményekbe ágyazott reális gazdasági és pénzügyi mutatók projekcióját.
- A lehetséges tőke és humán erőforrások felkutatását és kiválasztását.

További kutatási lehetőségként a következő irányvonalakat tartom az üzleti terv tökéletesítése szempontjából relevánsnak:

- Részletes piackutatás a szülők és a gyerekek sportági preferenciái körében.
- A szülők és a diákok elvárásainak és igényeinek részletes feltérképezése, mely a marketing üzenetek konkrét alapját képezhetik.
- Az érintett országos sportegyesületek felkutatása és a tervezési tevékenységbe való bevonása, közös know-how bázis kialakítása a témában.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bayer, B. J. (1986). *Kis- és középvállalatok és gazdasági fejlődés (néhány tökéletes gazdaság példája)*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Chikán, A. (2008). A vállalati stratégia tartalma. In C. Attila, *Vállalatgazdaságtan* (old.: 506). Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: AULA Kiadó.
- Cohen, W. A. (2009). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Cole, A. (1965). *Business enterprise in its social setting*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collins; O.F.;. (1970). *The organisation makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Cooper, A. (1970). The Palo Alto Experience. *The industrial Reasearch* , 58-61.
- Jeffry, A. T. (2004). Opportunity recognition. In D. B. William, & Z. Andrew, *The portable MBA in entrepreneurship* (old.: 11). New York: Jhon Wiley & Sons.
- Kaveri, S., Robert, E. K., Patricia, M. G., & Elisheva, F. G. (2000). *The impact of Home Computer Use on Children's Activity and Development*. Forrás: Jstore:
<http://www.jstor.org/pss/1602692>
- Killby, P. (1971). Hunting the heffalunp. In P. Killby, *Entrepreneurship and economic development* (old.: 1-40). New York: Free Press.
- Kottler, P. (2008). Piaci ajánlatok megformálása. In P. Kottler, & K. L. Keller, *Marketingmenedzsment* (old.: 584). Gyula: Akadémia Kiadó.
- Kulcsár, M. (2007). A megismerő tevékenység fejlődése. In M. Kulcsár, *A tanulás öröm is lehet* (old.: 9-13). Bicske: Magánkiadás.
- Peter, F. D. (1985). *Purposeful Innovation and the Seven Sources for Innovative Opportunity*. New York: Harper and Row.

Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16 , 97-107.

Schumpeter, J. A. (1976). The Process of Creative Destruction. In *Capitalism, Socialism and Democracy* (old.: 6-81). London: George Allen and Unwin.

Swiercz, A. P. (2004). *The Physical and Psychological Benefits of Martial Arts Training*.
Letöltés dátuma: 2011. 06 07, forrás: <http://www.dctkd.org/library/papers/benefits-of-martial-arts-training.cfm>

Szerb, L. (2000). Vállalkozások életciklusa. In L. Szerb, *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan* (old.: 30-32). Pécs 2000: BORNUS Nyomda.

Tóth, L. (2000). Fejlődés és személyiség. In T. László, *Pszichológia a tanításban* (old.: 42-58). Debrecen: Pedellus Kiadó.

Vorzsák, Á. (2005). A szolgáltatás marketing sajátos változói. In V. Álmos, J. M. Anetta, & S. József, *Szolgáltatás marketing* (old.: 123). Kolozsvár: Alma Mater.

William, D. B. (2004). The entrepreneurial process. In D. B. William, & Z. Andrew, *The portable MBA in entrepreneurship* (old.: 11). New York: John Wiley & Sons.

William, G. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of a New Venture Creation. *Academy of Management Review* , 696-706.

Zacharakis, A. (2004). Writing a Business Plan. In W. D. Bygrave, & A. Zacharakis, *The portable MBA in Entrepreneurship* (old.: 107-138). New York: John Wiley & Sons.

***Harvard Business, School. (2004). Building a Business Model and Strategy. In S. Harvard Business, *Entrepreneur's Toolkit* (old.: 55). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

***Harvard Business, School. (2004). Building a Business Model and Strategy. In S. Harvard Business, *Entrepreneur's Toolkit* (old.: 56-59). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

***Harvard Business, School. (2005). *Entrepreneur's Toolkit*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

MELLÉKLETEK

OTDK-DOLGOZAT

Major Tamás

BA

AZ ÜZLETI ÖTLETTŐL A VÁLLALKOZÁSIG
EGY SPORTBÁZIS KIALAKÍTÁSÁNAK ÜZLETI TERVE

FROM THE BUSINESS IDEA UTILL THE ENTREPRENOURSHIP
A BUSINESS PLAN OF A SPORT CENTER

Major Tamás

Kézirat lezárva: 2012. Március. 29.

A táblázatok értékei Ronban vannak megadva.

1. Számú melléklet: Amortizáció minden scenárió esetén

<i>Megnevezés</i>	<i>0. év</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.év</i>	<i>5.év</i>
Az állóeszközök nettó értéke (Ron)	1.428.074	1.384.566	1.341.059	1.297.551	1.255.044	1.212.537
Amortizáció (Ron)	0	43.507,4	43.507,4	43.507,4	42.507,4	42.507,4

Forrás: Saját számítások, beruházás értéke alapján

2. Számú melléklet: Születési ráták alakulása ezrelékben (születések száma/lakosok száma*1000)

Születési ráták /év	Székelyudvarhely	Hargita megye	Közép Régió
1997	9,7	11,4	10,5
1998	9	11,3	10,4
1999	9,7	10,9	10,3
2000	9,6	10,9	10,4
2001	9,8	10,6	9,9
2002	9	10,5	9,9
2003	9,9	10,5	10,2
2004	11,6	11,1	10,8
2005	11,9	11,6	10,7
2006	12,1	11,7	10,4

Forrás: INSSE

3. Számú melléklet: Költségek

<i>Megnevezés</i>	<i>1. Év</i>	<i>2. Év</i>	<i>3. Év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Közvetlen bérköltségek	40.320	62.160	73.920	80.640	80.640
Közvetlen bérköltségek járulékai	7.270	10.905	13.086	14.540	14.540
2/3 rezsiköltség	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Összes közvetlen költség	49.131	74.606	88.547	96.721	96.721
Adminisztrációs költség	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Adminisztrációs költség (járulékok)	866	866	866	866	866
Biztosítási költség	1.385	1.341	1.298	1.255	1.213
Értékesítési költség	12.490	11.690	10.940	10.565	10.365
Amortizációs költség	43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
1/3 rezsiköltség	770	770	770	770	770
Más közvetett költség	572	721	798	818	818
Összes közvetett költség	62.590	61.896	61.179	59.781	59.538

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

4. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset) Eredmény-kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Üzleti forgalom	286.130	360.670	399.135	408.760	408.760
Közvetlen bérköltség (beleértve a járulékokat)	40.320	62.160	73.920	80.640	80.640
2/3 rezsiköltség	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Összes közvetlen költség	41.861	63.701	75.461	82.181	82.181
1/3 rezsiköltség	770	770	770	770	770
Értékesítési költség	12.490	11.690	10.940	10.565	10.365
Összes közvetett változó költségek	13.260	12.460	11.710	11.335	11.135
Adminisztrációs költségek	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Biztosítási költségek	1.385	1.341	1.298	1.255	1.213
Amortizációs költségek	43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Összes állandó közvetett költségek	47.892	47.848	47.805	46.762	46.720
Összes közvetett költségek	61.152	60.309	59.515	58.098	57.855
Üzemi eredmény	183.117	236.661	264.159	268.482	268.724
Hosszú lejáratú hitel utáni kamatköltség	69.442	54.152	38.862	23.572	8.282
Rövid lejáratú hitel utáni kamatköltség					
Adózás előtti eredmény	113.675	182.509	225.297	244.910	260.442
Adó	18.188	29.201	36.048	39.186	41.671
Adózás utáni eredmény	95.487	153.307	189.250	205.724	218.771

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

5. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset) mérlegkimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0. Év</i>	<i>1. Év</i>	<i>2. Év</i>	<i>3. Év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Állóeszközök nettó értéke	1.428.074	1.384.567	1.341.059	1.297.552	1.255.044	1.212.537
Pénzeszközök	-	21.380	100.580	215.722	346.339	490.003
Összes forgóeszköz	-	21.380	100.580	215.722	346.339	490.003
Összes eszköz	1.428.074	1.405.946	1.441.639	1.513.274	1.601.383	1.702.540
Jegyzett tőke	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Tartalékolt eredmény		95.487	248.795	438.044	643.768	862.540
Összes saját tőke	840.000	935.487	1.088.795	1.278.044	1.483.768	1.702.540
Közepes lejáratú hitel	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Összes tartozás	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Összes forrás	1.428.074	1.405.946	1.441.639	1.513.274	1.601.383	1.702.540

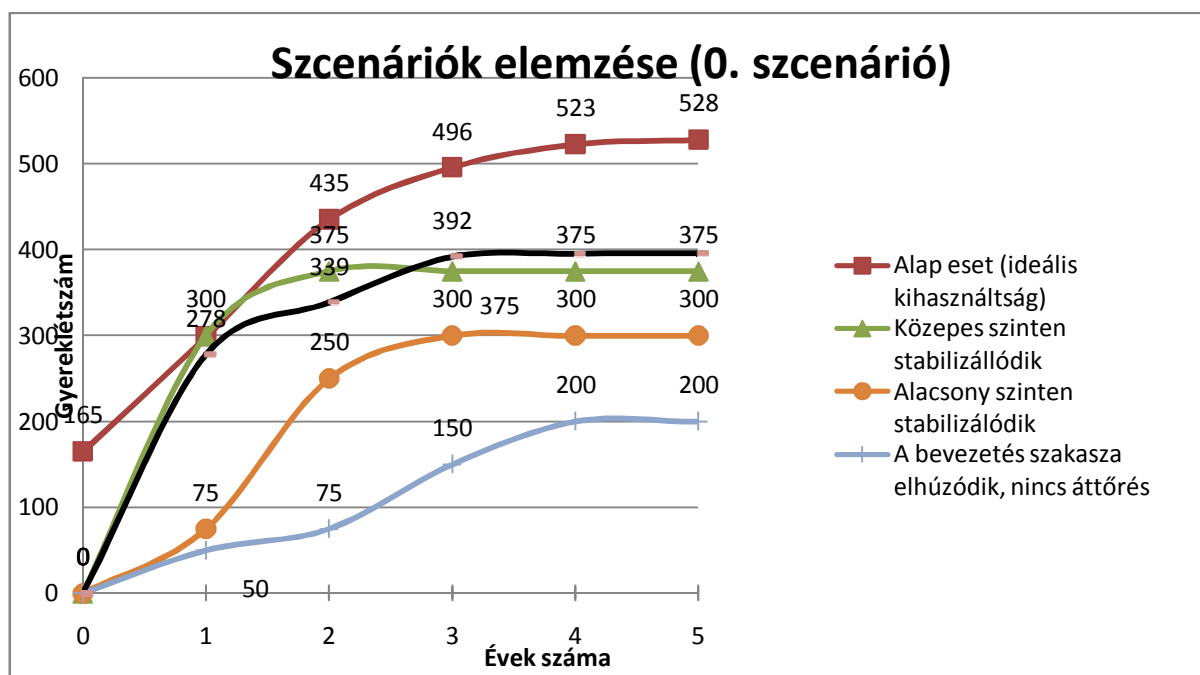
Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

6. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset) Cash flow kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Jegyzett tőkeváltozás	840000					
Közepes lejáratú hitelfelvétel	588074					
Amortizáció		43507,4	43507,4	43507,4	42507,4	42507,4
Adózás utáni profit		95487,25	153307,33	189249,61	205724,06	218771,30
Cash in	1428074	138995	196815	232757	248231	261279
Állóeszköz beruházás	1428074					
Közepes lejáratú hiteltörlesztés		117614,8	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8
Cash out	1428074	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8
Cash flow	0	21380	79200	115142	130617	143664
Pénzeszközök	0	21380	100580	215722	346339	490003

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

7. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset), szenáriók elemzése.



Forrás: Saját szerkesztés (vezetői becslés piaci információk alapján)

8. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset) alapvető pénzügyi mutatószámok

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Saját tőkearányos nyereség (ROE)	%	10,21%	14,08%	14,81%	13,86%	12,85%
Eszközarányos eredmény (ROA)	%	6,79%	10,63%	12,51%	12,85%	12,85%
Beruházás megtérülési ráta (ROI)	%	6,90%	11,43%	14,59%	16,39%	18,04%
Nettó profithányad (Árbevétel arányos nyereség)	%	33,37%	42,51%	47,41%	50,33%	53,52%
Működési profithányad	%	64,00%	65,62%	66,18%	65,68%	65,74%
Működési költség-hányad	%	36,00%	34,38%	33,82%	34,32%	34,26%
Kamatfedezeti hányados	szór	2,64	4,37	6,80	11,39	32,45
Kamattartozási hányad	%	37,92%	22,88%	14,71%	8,78%	3,08%

Forrás: Saját számítások, számviteli adatok alapján

9. Számú melléklet: 0. Szenárió (Alap eset), horizontális mérlegelemzés

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Befektetett eszközök fedezettsége	%	67,57%	81,19%	98,50%	118,22%	140,41%
Nettó forgótőke	lej	21379,85	100579,78	215721,99	346338,65	490002,54
Kölcsön arány	%	33,46%	24,48%	15,54%	7,34%	0,00%
Bankadóssági hányad	%	50,29%	32,41%	18,41%	7,93%	0,00%
Tőkeellátottság	%	66,54%	75,52%	84,46%	92,66%	100,00%
Tőkeáttételi multiplikátor	szor	1,50	1,32	1,18	1,08	1,00

Forrás: Saját számítások, mérlegkimutatás alapján

10. Számú melléklet: 1. Szenárió (A diáklétszám közepes szinten stabilizálódik)
Eredmény kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Üzleti forgalom	292.786	332.323	332.323	332.323	332.323
Közvetlen bérköltség (beleértve a járulékokat)	43.680	52.080	52.080	52.080	52.080
2/3 rezsiköltség	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Összes közvetlen költség	45.221	53.621	53.621	53.621	53.621
1/3 rezsiköltség	770	770	770	770	770
Értékesítési költség	12.490	11.740	10.615	10.240	10.240
Összes közvetett változó költségek	13.260	12.510	11.385	11.010	11.010
Adminisztrációs költségek	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Biztosítási költségek	1.385	1.341	1.298	1.255	1.213
Amortizációs költségek	43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Összes állandó közvetett költségek	47.892	47.848	47.805	46.762	46.720
Összes közvetett költségek	61.152	60.359	59.190	57.773	57.730
Üzemi eredmény	186.413	218.343	219.512	220.929	220.972
Hosszú lejáratú hitel utáni kamatköltség	69.442	54.152	38.862	23.572	8.282
Adózás előtti eredmény	116.971	164.191	180.650	197.357	212.690
Adó	18.715	26.271	28.904	31.577	34.030
Adózás utáni eredmény	98.256	137.921	151.746	165.780	178.659

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

11. Számú melléklet: 1. Szenárió, Mérleg kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0. Év</i>	<i>1. Év</i>	<i>2. Év</i>	<i>3. Év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Állóeszközök nettó értéke	1.428.074	1.384.567	1.341.059	1.297.552	1.255.044	1.212.537
Pénzeszközök	-	24.149	87.962	165.600	256.273	359.825
Összes forgóeszköz	-	24.149	87.962	165.600	256.273	359.825
Összes eszköz	1.428.074	1.408.715	1.429.021	1.463.152	1.511.318	1.572.362
Jegyzett tőke	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Tartalékolt eredmény		98.256	236.177	387.923	553.703	732.362
Összes saját tőke	840.000	938.256	1.076.177	1.227.923	1.393.703	1.572.362
Közepes lejáratú hitel	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Összes tartozás	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Összes forrás	1.428.074	1.408.715	1.429.021	1.463.152	1.511.318	1.572.362

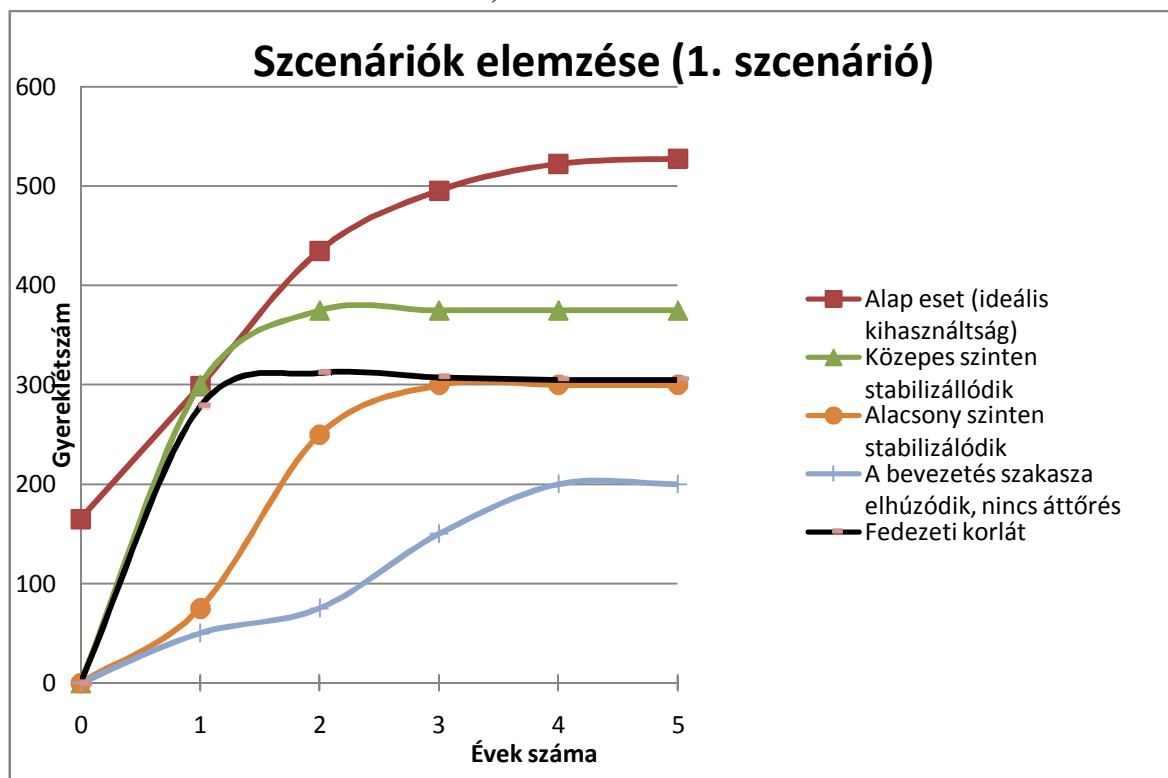
Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

12. Számú melléklet: 1. Szenárió, Cash flow kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Jegyzett tőkeváltozás	840000					
Közepes lejáratú hitelfelvétel	588074					
Amortizáció		43507,4	43507,4	43507,4	42507,4	42507,4
Adózás utáni profit		98256,02	137920,79	151745,87	165780,12	178659,36
Cash in	1428074	141763	181428	195253	208288	221167
Állóeszköz beruházás	1428074					
Közepes lejáratú hiteltörlesztés		117614,8	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8
Cash out	1428074	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8	117614,8
Cash flow	0	24149	63813	77638	90673	103552
Pénzeszközök	0	24149	87962	165600	256273	359825

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

13. Számú melléklet: 1. Szenárió, fedezeti korlát lennebb tolódik.



Forrás: Saját szerkesztés (vezetői becslés piaci információk alapján)

14. Számú melléklet: 1. Szenárió, pénzügyi mutatók

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Saját tőkearányos nyereség (ROE)	%	10,47%	12,82%	12,36%	11,89%	11,36%
Eszközarányos eredmény (ROA)	%	6,97%	9,65%	10,37%	10,97%	11,36%
Beruházás megtérülési ráta (ROI)	%	7,10%	10,28%	11,69%	13,21%	14,73%
Nettó profithányad (Árbevétel arányos nyereség)	%	33,56%	41,50%	45,66%	49,89%	53,76%
Működési profithányad	%	63,67%	65,70%	66,05%	66,48%	66,49%
Működési költséghányad	%	36,33%	34,30%	33,95%	33,52%	33,51%
Kamatfedezeti hányados	szór	2,68	4,03	5,65	9,37	26,68
Kamattartozási hányad	%	37,25%	24,80%	17,70%	10,67%	3,75%

Forrás: Saját számítások, számviteli adatok alapján

15. Számú melléklet: 1. Szenárió, horizontális mérlegelemzés

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Befektetett eszközök fedezettsége	%	67,77%	80,25%	94,63%	111,05%	129,68%
Nettó forgótőke	lej	24148,62	87962,01	165600,48	256273,20	359825,16
Kölcsön arány	%	33,40%	24,69%	16,08%	7,78%	0,00%
Bankadóssági hányad	%	50,14%	32,79%	19,16%	8,44%	0,00%
Tőkeellátottság	%	66,60%	75,31%	83,92%	92,22%	100,00%
Tőkeáttételi multiplikátor	szor	1,50	1,33	1,19	1,08	1,00

Forrás: Saját számítások, mérlegkimutatás alapján

16. Számú melléklet: 2. Szenárió (A diáklétszám alacsony szinten stabilizálódik)
Eredmény kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Üzleti forgalom	174.177	266.428	292.786	292.786	292.786
Közvetlen bérköltség (beleértve a járulékokat)	25.200	40.320	43.680	43.680	43.680
2/3 rezsiköltség	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Összes közvetlen költség	26.741	41.861	45.221	45.221	45.221
1/3 rezsiköltség	770	770	770	770	770
Értékesítési költség	12.490	10.615	11.115	10.490	10.240
Összes közvetett változó költségek	13.260	11.385	11.885	11.260	11.010
Adminisztrációs költségek	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Biztosítási költségek	1.385	1.341	1.298	1.255	1.213
Amortizációs költségek	43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Összes állandó közvetett költségek	47.892	47.848	47.805	46.762	46.720
Összes közvetett költségek	61.152	59.234	59.690	58.023	57.730
Üzemi eredmény	86.284	165.334	187.875	189.543	189.835
Hosszú lejáratú hitel utáni kamatköltség	69.442	54.152	38.862	23.572	8.282
Rövid lejáratú hitel utáni kamatköltség		7.200	5.640	-	-
Adózás előtti eredmény	16.842	103.982	143.373	165.971	181.553
Adó	2.695	16.637	22.940	26.555	29.049
Adózás utáni eredmény	14.147	87.345	120.434	139.415	152.505

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

17. Számú melléklet: 2. Szenárió Mérleg kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0. Év</i>	<i>1. Év</i>	<i>2. Év</i>	<i>3. Év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Állóeszközök nettó értéke	1.428.074	1.384.567	1.341.059	1.297.552	1.255.044	1.212.537
Pénzeszközök	-	40	277	4	64.271	141.669
Összes forgóeszköz	-	40	277	4	64.271	141.669
Összes eszköz	1.428.074	1.384.606	1.341.337	1.297.555	1.319.316	1.354.206
Jegyzett tőke	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Tartalékolt eredmény		14.147	101.492	221.926	361.301	513.806
Összes saját tőke	840.000	854.147	941.492	1.061.926	1.201.301	1.353.806
Közepes lejáratú hitel	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Rövid lejáratú hitel		60.000	47.000	400	-	-
Összes tartozás	588.074	530.459	399.844	235.630	117.615	-
Összes forrás	1.428.074	1.384.606	1.341.337	1.297.555	1.318.916	1.353.806

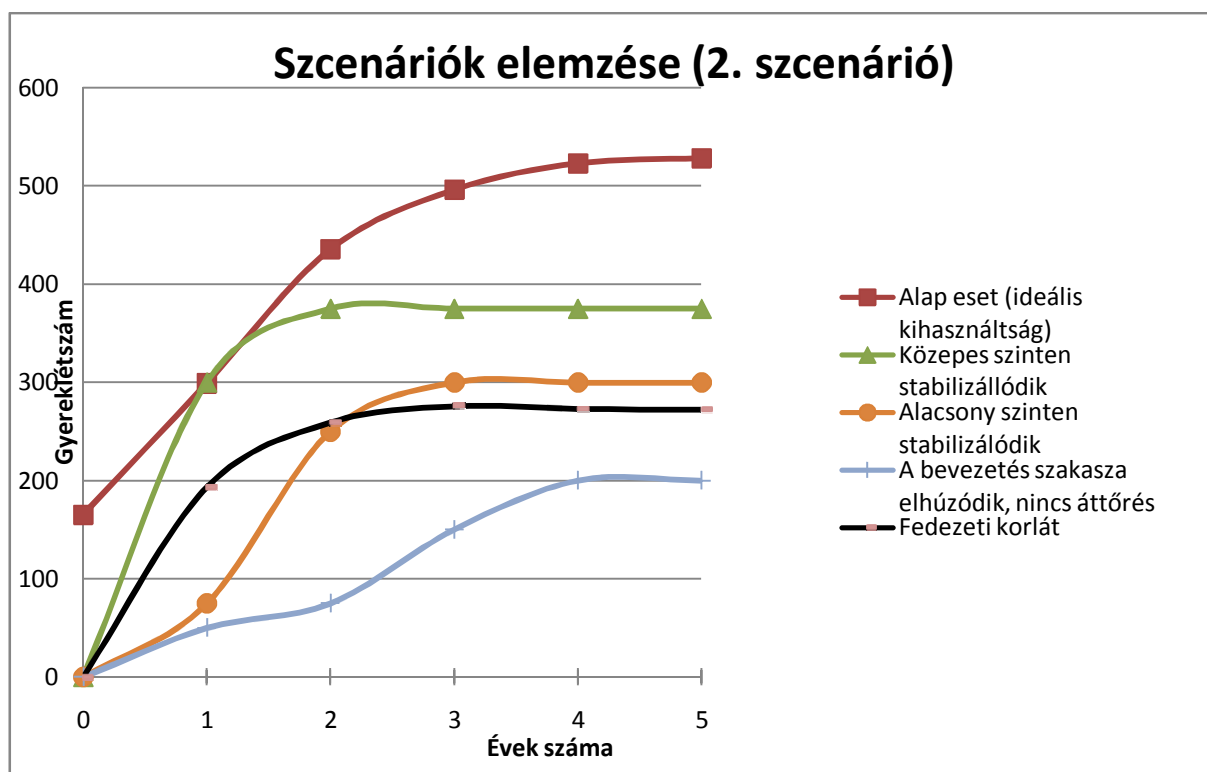
Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

18. Számú melléklet: 2. Szenárió, Cash flow kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Jegyzett tőkeváltozás	840.000					
Közepes lejáratú hitelfelvétel	588.074					
Rövid lejáratú hitelfelvétel		60.000	47.000	400		
Amortizáció		43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Adózás utáni profit		14.147	87.345	120.434	139.375	152.505
Cash in	1.428.074	117.655	177.852	164.341	181.883	195.012
Állóeszköz beruházás	1.428.074					
Közepes lejáratú hiteltörlesztés		117.615	117.615	117.615	117.615	117.615
Rövid lejáratú hiteltörlesztés			60.000	47.000		
Cash out	1.428.074	117.615	177.615	164.615	117.615	117.615
Cash flow	-	40	238	-274	64.268	77.397
Pénzeszközök	-	40	277	4	64.271	141.669
Rövid lejáratú hitel költsége			12%			

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

19. Számú melléklet: 2. Szenárió, scenárió fedezetének változása (még a fedezeti szint fölé emelkedik)



Forrás: Saját szerkesztés (vezetői becslés piaci információk alapján)

20. Számú melléklet: 2. Szenárió, pénzügyi mutatók elemzése

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Saját tőkearányos nyereség (ROE)	%	1,66%	9,28%	11,34%	11,60%	11,26%
Eszközarányos eredmény (ROA)	%	1,02%	6,51%	9,28%	10,56%	11,26%
Beruházás megtérülési ráta (ROI)	%	1,02%	6,51%	9,28%	11,11%	12,58%
Nettó profithányad (Árbevétel arányos nyereség)	%	8,12%	32,78%	41,13%	47,60%	52,09%
Működési profithányad	%	49,54%	62,06%	64,17%	64,74%	64,84%
Működési költséghányad	%	50,46%	37,94%	35,83%	35,26%	35,16%
Kamatfedezeti hányados	szór	1,24	2,69	4,22	8,02	22,92
Kamattartozási hányad	%	80,48%	37,11%	23,69%	12,46%	4,36%

Forrás: Saját számítások, számviteli adatok alapján

21. Számú melléklet: 2. Szenárió, horizontális mérlegelemzés

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Befektetett eszközök fedezettsége	%	61,69%	70,21%	81,84%	95,72%	111,65%
Nettó forgótőke	lej	-59960,26	-46722,62	-396,44	64271,26	141668,53
Kölcsön arány	%	38,31%	29,81%	18,16%	8,91%	0,00%
Bankadóssági hányad	%	62,10%	42,47%	22,19%	9,79%	0,00%
Tőkeellátottság	%	61,69%	70,19%	81,84%	91,05%	99,97%
Tőkeáttételi multiplikátor	szor	1,62	1,42	1,22	1,10	1,00

Forrás: Saját számítások, mérlegkimutatás alapján

22. Számú melléklet: 3. Szenárió (A bevezetés szakasza elhúzódik, nincs áttörés),
Eredmény kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Üzleti forgalom	160.998	174.177	213.713	240.071	240.071
Közvetlen bérköltség (beleértve a járulékokat)	20.160	25.200	28.560	33.600	33.600
2/3 rezsiköltség	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Összes közvetlen költség	21.701	26.741	30.101	35.141	35.141
1/3 rezsiköltség	770	770	770	770	770
Értékesítési költség	12.490	10.490	10.365	10.615	10.490
Összes közvetett változó költségek	13.260	11.260	11.135	11.385	11.260
Adminisztrációs költségek	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Biztosítási költségek	1.385	1.341	1.298	1.255	1.213
Amortizációs költségek	43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Összes állandó közvetett költségek	47.892	47.848	47.805	46.762	46.720
Összes közvetett költségek	61.152	59.109	58.940	58.148	57.980
Üzemi eredmény	78.145	88.327	124.672	146.782	146.950
Hosszú lejáratú hitel utáni kamatköltség	69.442	54.152	38.862	23.572	8.282
Rövid lejáratú hitel utáni kamatköltség		7.200	5.640	84	-
Adózás előtti eredmény	8.703	26.975	80.170	123.126	138.668
Adó	2.200	4.316	12.827	19.700	22.187
Adózás utáni eredmény	6.503	22.659	67.343	103.426	116.481

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

23. Számú melléklet: 3. Szenárió, Mérleg kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0. Év</i>	<i>1. Év</i>	<i>2. Év</i>	<i>3. Év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Állóeszközök nettó értéke	1.428.074	1.384.567	1.341.059	1.297.552	1.255.044	1.212.537
Pénzeszközök	-	40	277	304	63.912	141.309
Összes forgóeszköz	-	40	277	304	63.912	141.309
Összes eszköz	1.428.074	1.384.606	1.341.337	1.297.855	1.318.956	1.353.846
Jegyzett tőke	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Tartalékolt eredmény		6.503	29.162	96.505	199.931	316.412
Összes saját tőke	840.000	846.503	869.162	936.505	1.039.931	1.156.412
Közepes lejáratú hitel	588.074	470.459	352.844	235.230	117.615	-
Rövid lejáratú hitel		60.000	47.000	700	-	-
Összes tartozás	588.074	530.459	399.844	235.930	117.615	-
Összes forrás	1.428.074	1.376.962	1.269.007	1.172.435	1.157.546	1.156.412

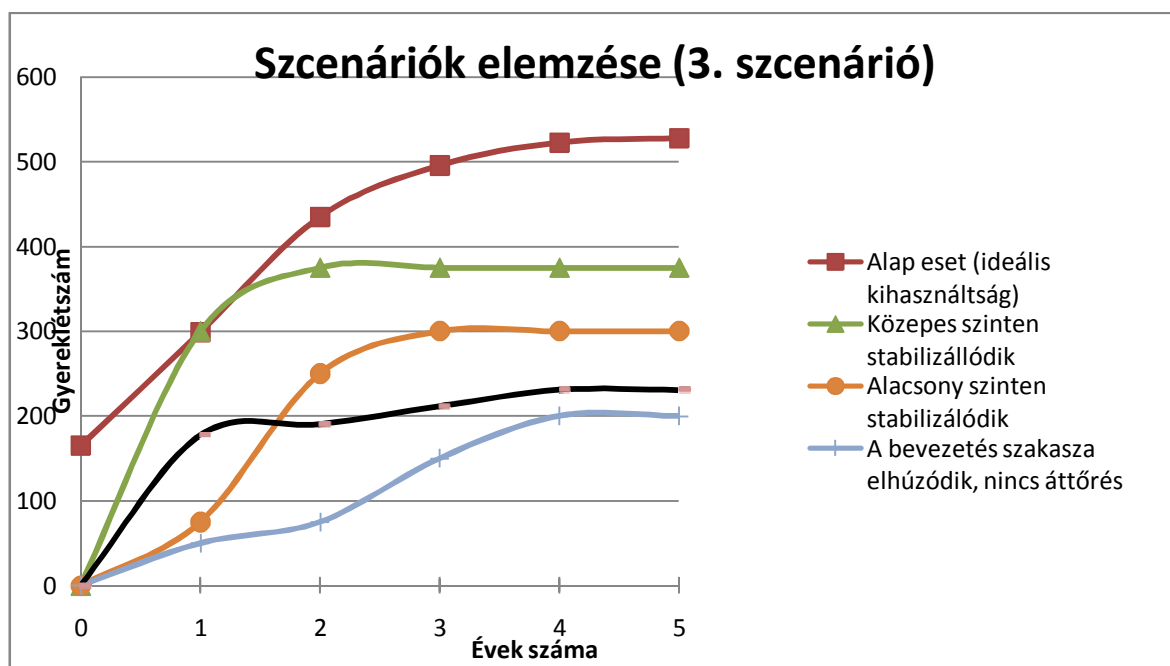
Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

24. Számú melléklet: 3. Szenárió, Cash flow kimutatás

<i>Megnevezés</i>	<i>0</i>	<i>1. év</i>	<i>2. év</i>	<i>3. év</i>	<i>4.Év</i>	<i>5.Év</i>
Jegyzett tőkeváltozás	840.000					
Közepes lejáratú hitelfelvétel	588.074					
Rövid lejáratú hitelfelvétel		60.000	47.000	700		
Amortizáció		43.507	43.507	43.507	42.507	42.507
Adózás utáni profit		14.147	87.345	120.434	139.415	152.505
Cash in	1.428.074	117.655	177.852	164.641	181.923	195.012
Állóeszköz beruházás	1.428.074					
Közepes lejáratú hiteltörlesztés		117.615	117.615	117.615	117.615	117.615
Rövid lejáratú hiteltörlesztés			60.000	47.000	700	-
Cash out	1.428.074	117.615	177.615	164.615	118.315	117.615
Cash flow	-	40	238	26	63.608	77.397
Pénzeszközök	-	40	277	304	63.912	141.309

Forrás: Saját számítások, piaci adatok alapján

25. Számú melléklet: 3. Szenárió, a gyerekek létszáma nem éri el a fedezeti szintet.



Forrás: Saját szerkesztés (vezetői becslés piaci információk alapján)

26. Számú melléklet: 3. Szenárió, pénzügyi elemzések

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Saját tőkearányos nyereség (ROE)	%	0,77%	2,61%	7,19%	9,95%	10,07%
Eszközarányos eredmény (ROA)	%	0,47%	1,69%	5,19%	7,84%	8,60%
Beruházás megtérülési ráta (ROI)	%	0,47%	1,69%	5,19%	8,24%	9,61%
Nettó profithányad (Árbevétel arányos nyereség)	%	4,04%	13,01%	31,51%	43,08%	48,52%
Működési profithányad	%	48,54%	50,71%	58,34%	61,14%	61,21%
Működési költség-hányad	%	51,46%	49,29%	41,66%	38,86%	38,79%
Kamatfedezeti hányados	szór	1,13	1,44	2,80	6,20	17,74
Kamattartozási hányad	%	88,86%	69,46%	35,70%	16,12%	5,64%

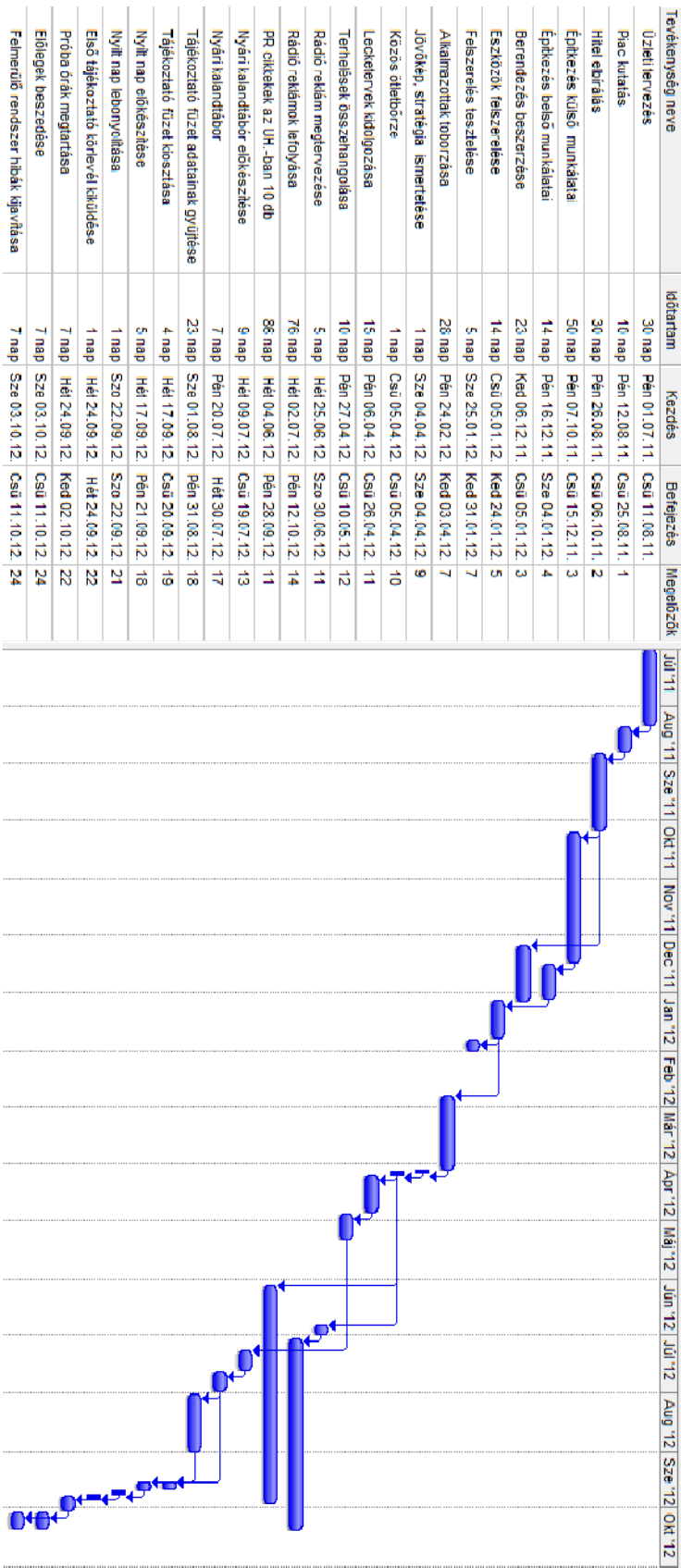
Forrás: Saját számítások, számviteli adatok alapján

27. Számú melléklet: 2. Szenárió, horizontális mérlegelemzés

Megnevezés	ME	1. Év	2. Év	3. Év	4.Év	5.Év
Befektetett eszközök fedezettsége	%	61,14%	64,81%	72,17%	82,86%	95,37%
Nettó forgótőke	lej	-59960,26	-46722,62	-396,44	63871,26	141268,53
Kölcsön arány	%	38,31%	29,81%	18,18%	8,92%	0,00%
Bankadóssági hányad	%	62,10%	42,47%	22,22%	9,79%	0,00%
Tőkeellátottság	%	61,14%	64,80%	72,16%	78,85%	85,42%
Tőkeáttételi multiplikátor	szor	1,64	1,54	1,39	1,27	1,17

Forrás: Saját számítások, mérlegkimutatás alapján

28. Számú melléklet: Az első év tevékenysége (Gant diagram)



Forrás: Saját szerkesztés piaci adatok alapján