

OTDK-DOLGOZAT

Laskai András
MSC

2013

**AZ ÜZLETI TERV
PÉNZÜGYI INSTRUMENTUMAI
NEMZETKÖZI PERSPEKTÍVÁBAN**

Laskai András

Kézirat lezárva: 2011. október 25.

TARTALOMJEGYZÉK:

1. Bevezetés.....	1 -
2. Üzleti terv pénzügyi részének alapvető fundamentumainak szakirodalmi áttekintése.....	2 -
2.1. A magyar és a külföldi üzleti terv alapvető jellemzői és szakirodalmi elemzése.....	2 -
2.2. Üzleti terv pénzügyi részének és alapvető nemzetközi fundamentumainak összehasonlítása.....	27 -
3. Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben.....	29 -
3.1. Közép-Kelet Európa.....	31 -
3.1.1. Szlovákia.....	31 -
3.2. Nyugat-Európa.....	35 -
3.2.1. Finnország.....	35 -
3.2.2. Egyesült Királyság.....	37 -
3.2.3. Hollandia.....	37 -
3.2.4. Dánia.....	37 -
3.2.5. Németország.....	37 -
3.2.6. Svédország.....	37 -
3.3. Kelet-Európa.....	45 -
3.3.1. Törökország.....	45 -
3.4. Észak-Amerika.....	48 -
3.4.1. Amerikai Egyesült Államok.....	48 -
3.5. Afrika.....	51 -
3.5.1. Botswana.....	51 -
3.6. Ausztrália.....	54 -
3.7. Kína.....	56 -
3.8. Üzleti terv és pénzügyi részének nemzetközi összehasonlító elemzése.....	60 -
4. Következtetések és javaslatok.....	63 -
5. Összefoglalás.....	66 -
6. Irodalomjegyzék.....	68 -

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. **ábra:** Az üzleti terv elemei a német és az angol szakirodalomban
2. **ábra:** Az üzleti terv elemei és jelentései
3. **ábra:** Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszere
4. **ábra:** Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszere a pénzügyi tervezésben
5. **ábra:** Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszere a pénzügyi tervezésben
6. **ábra:** Az üzleti terv tartalmi összetevőinek százalékos eloszlása
7. **ábra:** Az üzleti tervek átlagos tartalmi teljességének százalékos eloszlása
8. **ábra:** A pénzügyi terv viszonyrendszere
9. **ábra:** Az üzleti terv és a sikerességének aránya
10. **ábra:** Korrelációs együttható összegzése
11. **ábra:** Az üzleti terv és sikerességének viszonya
12. **ábra:** Az üzleti terv és az induló vállalkozások viszonya
13. **ábra:** Vállalkozások működése és ellenőrzésük közötti összefüggés
14. **ábra:** Befejezett üzleti terv és a pénzügyi előrejelzések viszonya
15. **ábra:** Pénzügyi előrejelzések marginális hatása
16. **ábra:** Az üzleti terv és a pénzügyi részeinek viszonya
17. **ábra:** A vizsgálati kritériumok rendszere
18. **ábra:** Az üzleti terv elemzésének általános szempont és kritériumrendszere
19. **ábra:** A Prenosnik, d.o.o. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
20. **ábra:** Genesis Energy Befektetési Nyrt. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
21. **ábra:** Az üzleti terv és viszonyrendszere Finnországban.
22. **ábra:** T-Teszt és eredményei
23. **ábra:** Levene-Teszt és eredményei
24. **ábra:** Dán és az amerikai összehasonlító vizsgálat eredményei a 4 fő kritérium rendszerében
25. **ábra:** Freudenberg Halbleitertechnik AG. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
26. **ábra:** 3D Style Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
27. **ábra:** Tilaliikelaitos üzleti tervének szempont és kritériumrendszere

- 28. ábra:** Hammar Affärsplanering AB. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 29. ábra:** Green Genetics TTI üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 30. ábra:** Biofuel Ghana A/S üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 31. ábra:** Török és angol vállalatok tervzési eljárásának összehasonlítása
- 32. ábra:** Török és angol vállalatok üzleti terv elemeinek összehasonlítása
- 33. ábra:** Altintel A.S. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 34. ábra:** Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje
- 35. ábra:** Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje
- 36. ábra:** Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje
- 37. ábra:** Honest Tea Inc. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 38. ábra:** Üzleti tervek elemeinek aránya különböző vállalkozási formákban
- 39. ábra:** Rio Tenco Distributors Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 40. ábra:** Üzleti tervek és pénzügyi előrejelzéseinek viszonya
- 41. ábra:** ShoeSeduction.com Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 42. ábra:** Az üzleti terv és viszonyrendszerének elemzése Kínában
- 43. ábra:** Az üzleti terv és viszonyrendszerének elemzése Kínában
- 44. ábra:** Biotechnology Co., Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
- 45. ábra:** Az üzleti terv willeri elemeinek száma %-os kimutatásban
- 46. ábra:** Az üzleti terv willeri pénzügyi részének elemeinek száma %-os kimutatásban
- 47. ábra:** Az üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
- 48. ábra:** Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
- 49. ábra:** Willer elemrendszerének százalékos előfordulása %-os kimutatásban
- 50. ábra:** Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
- 51. ábra:** Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
- 52. ábra:** Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése

1. Bevezetés

A magyar és a nemzetközi szakirodalomban, az általam választott megközelítésben nem készült feldolgozása a témakörnek. Dolgozatom aktualitását és újdonságát éppen az adja, hogy a vállalkozások dinamikusan változó társadalmi és gazdasági környezetben – tekintettel a pénzügyi, gazdasági válságok megpróbáltatásainak kitéve– működnek, amelyek meghatározzák a működésüket és jövőbeli sorsukat is.

Minden vállalkozás alapvető érdeke lehetőségeinek megvizsgálása, közvetlen környezetének felmérése, az ezekhez kapcsolódó lehetőségek vagy akár a veszélyek, a várható befektetés eredményének megvizsgálása. Ezzel elősegítik a leghatékonyabb döntések meghozatalát, és a célok összehangolását. Tervezhetővé képesek tenni a jövőjüket, amelynek a leghatékonyabb eszköze, az üzleti terv készítése.

A tervezés valamennyi gazdasági ágazatba tartozó vállalkozás elfogadott módszere.

A dolgozat célja az, hogy bemutassa azokat a módszereket, eljárásokat, következtetéseket, amelyek az üzleti tervvel kapcsolatosan a nemzetközi szakirodalomban megjelentek, illetve elkülönítse azokat a tényezőket, amelyek egy sikeres vállalkozás indítása és üzemeltetés faktorai, ellenben a negatív irányba vezető tényezőkkel, amelyek az üzleti terv pénzügyi részében nem ajánlott használni.

A választott módszer összehasonlító-elemzés. A szakirodalomban található adatelemzési módszereket mutatom be, amelyek, az üzleti terv elemzés alapjául szolgáltak.

A dolgozat négy részre tagolódik. Az első részben az alap fundamentumok bemutatására kerül sor. Így az üzleti terv, alkotó elemeinek meghatározása és viszonyrendszere a többi elemmel, illetve az alapfogalmak részletezését mutatja be. Meghatározásra kerülnek azok az alapelemek, amelyek az országoként használt üzleti terv összehasonlításául szükséges. Itt bemutatásra kerül a legalapvetőbb magyar szakirodalmon belüli meghatározások és a nemzetközi üzleti terv alapvetése. A második rész a különböző szakirodalmi megállapítások összehasonlító elemzését jeleníti meg, területi felbontásban. Itt az üzleti tervekkel kapcsolatos mintavételezési eljárásokat és eredményeinek bemutatására kerül sor, tekintettel a pénzügyi részekre. Továbbá sor kerül az országokénti üzleti terv elemzésére is. Az utolsó előtti negyedik részben a következtetések és javaslat fejezetben, az országoként sorba vett üzleti tervek elemzésének összefoglalása kerül bemutatásra. Az utolsó rész pedig a következtetéseket ismerteti, iránytűt mutatva a későbbi kutatásoknak.

2.Üzleti terv pénzügyi részének alapvető fundamentumainak szakirodalmi áttekintése:

2.1.Üzleti terv pénzügyi részének alapvető fundamentumai: a magyar és a külföldi szakirodalomban

A nemzetközi¹ és a hazai szakirodalom magának az üzleti terv fogalmának meghatározásában is bizonytalan és hiányos.² Nem kevésbé az üzleti terv, alkotó elemeiben is. Alapfundamentumként Philipp Willer³ disszertációjában meghatározott elemeket tekintem, amelyeket a későbbi országokénti üzleti terv elemzések alapjaként kezelek.

Philipp Willer német illetve az angolszász szakirodalomra támaszkodva (1. ábra), az alábbi 10 elemet tekintette az üzleti terv alapvető elemének.⁴

Nummer	Element	Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg	NUK Neues Unternehmertum Rheinland e.V.	McKinsey& Company
1	Produkt oder Dienstleistung	Produkt/ Dienstleistung	Produkt/ Dienstleistung	Produkt/ Dienstleistung
2	Markt und Wettbewerb	Marktanalyse	Branche und Markt	
3	Marketing und Vertrieb	Marketing	Marketing	Marketing
4	Geschäftssystem, Geschäftsmodell und Organisation	Unternehmen und Organisation	Geschäftsmodell	Geschäftssystem und Organisation
5	Unternehmerteam, Management und Personal	Gründer (-team)	Management und Schlüsselpersonen	Unternehmerteam
6	Realisierungsfahrplan			Realisierungsfahrplan
7	Chancen und Risiken		Chancen/ Risiken	Risiken
8	Finanzplanung und Finanzierung	Finanzplanung und Finanzierung	Fünf-Jahres-Planung	Finanzplanung
9			Finanzbedarf	
10			Wissensmanagement/ Technologievorsprung	

1. ábra: Az üzleti terv elemei a német és az angol szakirodalomban

Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg, 46.o.

¹ Id. Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 15-40.o.

² Magyarországon sem szakirodalom, sem jogszabály nem ad egyértelmű eligazítást a fogalommal kapcsolatban. Kutatásaim szerint több mint 100, különböző szintű jogszabály (törvény, kormányrendelet és főleg miniszteri rendeletek) tartalmaz az üzleti tervre vonatkozó valamiféle rendelkezést. Ezek azonban kizárólag tartalmi vonatkozású előírások (ld.: Hatályos jogszabályok gyűjteménye). Valamennyire jellemző azonban, hogy semmiképpen sem tekinthetők teljes körűnek, és kizárólag arra alkalmasak, hogy meghatározott típusú ügyekben konkrét kötelezettségeket írjanak elő. Ennek ellenére, nemzetközileg megfigyelhető azonban egyfajta *sui generis* formalizáció az amerikai szakirodalomban (ld.: Business Plans Handbook sorozat) és a német szakirodalomban (ld.: Businessplan sorozat) is.

³ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg, 46.o.

⁴ Vö.: Fiona Reid (2011): Entrepreneurship & the ideal business plan. University of Oxford Centre for Entrepreneurship and Innovation Said Business School. Oxford Centre for Entrepreneurship and Innovation . 2011. 1-47.o.
http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/entrepreneurship/programmes/Documents/FionaReid_BusinessPlan.pdf (letöltve: 2011.03.28.). Fiona Reid 9 elemet sorol fel az üzleti terv tartozékaként. Itt is a legfontosabb elem a pénzügyi rész.

Nummer	Element	Bedeutung
1	Produkt	Was ist die Leistung des Geschäftskonzepts?
2	Markt	Wer sollen die Nachfrager der Leistung sein und was sind die Konkurrenzleistungen?
3	Wettbewerb	Wer sind die Hersteller der Konkurrenzleistungen?
4	Marketing	Wie soll die Leistung vermarktet werden?
5	Wertschöpfungskette	Wie soll die Leistung hergestellt werden?
6	Organisation	In welchem institutionellen Rahmen soll die Leistung hergestellt und vermarktet werden?
7	Untermehmerteam	Wer ist für die Herstellung und Vermarktung der Leistung verantwortlich?
8	Realisierungsfahrplan	Was ist der Plan und der Status der Umsetzung des Plans zur Herstellung und Vermarktung der Leistung?
9	Unsicherheiten	Welche Abweichungen von den Erwartungen sind bei der Herstellung und Vermarktung der Leistung wahrscheinlich?
10	Finanzplanung	Wie kann die Herstellung und Vermarktung der Leistung monetär abgebildet werden?

2. ábra: Az üzleti terv elemei és jelentései

Forrás: Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o.

Philipp Willer⁵ (2. ábra) az üzleti terv elemein túl, mindezek jelentéseit is meghatározta. Az elemek sorrendisége Willer logikai alapvetését tükrözi. Az üzleti tervben a pénzügyi tervezés az utolsó elem, amelynek, mint később látni fogjuk, különös jelentősége lesz.

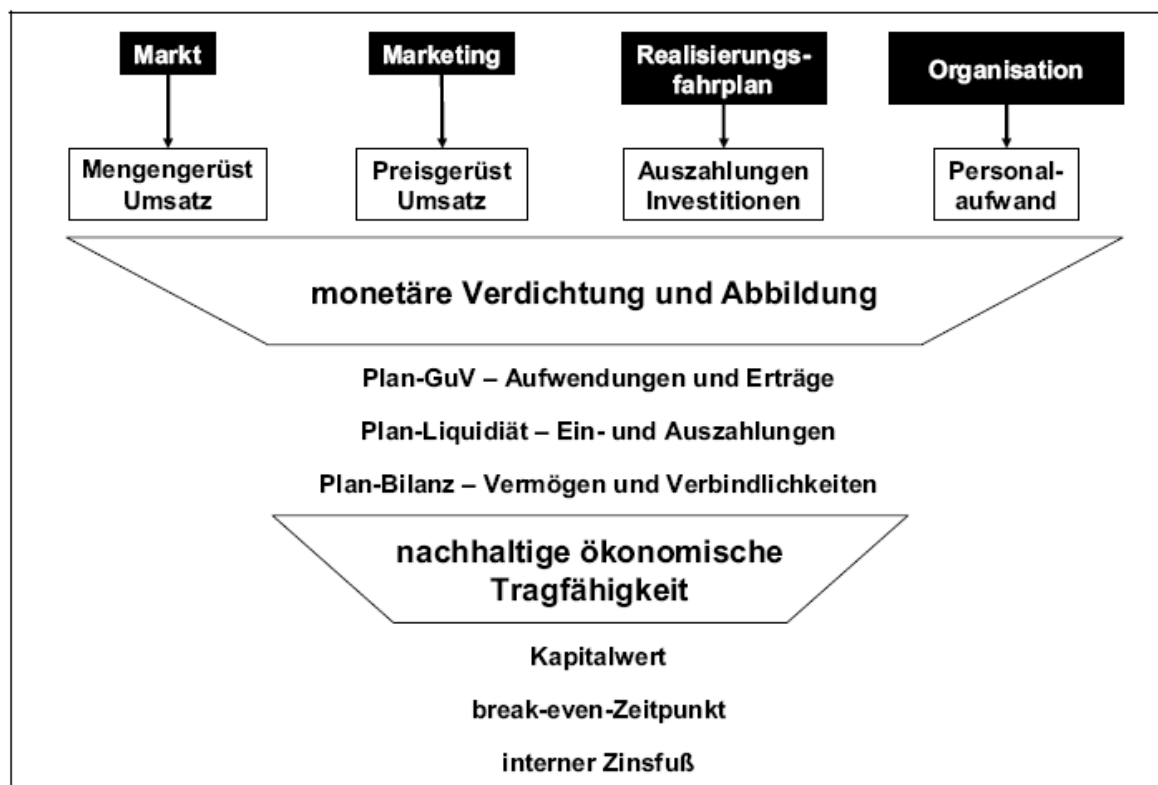
A későbbi kutatásai szerint, azok a vállalatok képesek a túlélésre és a sikerre amelyek üzleti tervet készítenek és tervezik a pénzügyeiket. Ez alapvetően összecseng a dolgozatomban, későbbiekben tárgyalt amerikai-svéd iskola (Wharton-Stockholm iskola)⁶ alapvetéseivel. Willer az Észak-Bajorországi üzleti terv versenyeknek 50 üzleti tervét

⁵ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o. és 79 oldal lábjegyzete.

⁶ Saját elnevezés. Utalva Benson Honig(USA) és Thomas Karlsson(Svédország) munkásságára.

tekintette mintának. Kutatásának fő célja, az előzőekben meghatározott 10 elem köré csoportosult.⁷

Elsőként azt vizsgálta, hogy a különböző elemek milyen logikai kapcsolatban vannak egymással. Ezt érzékelteti a 3. ábra. Itt a feketében található alapelemek, mint változó elemek találhatóak (mint pl.: piac, marketing, szervezeti felépítése a vállalatnak). Ezek a független, változó tényezők szolgáltatnak információt a pénzügyi tervezésnek, a pénzügyi tervnek.⁸



3. ábra: Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszer

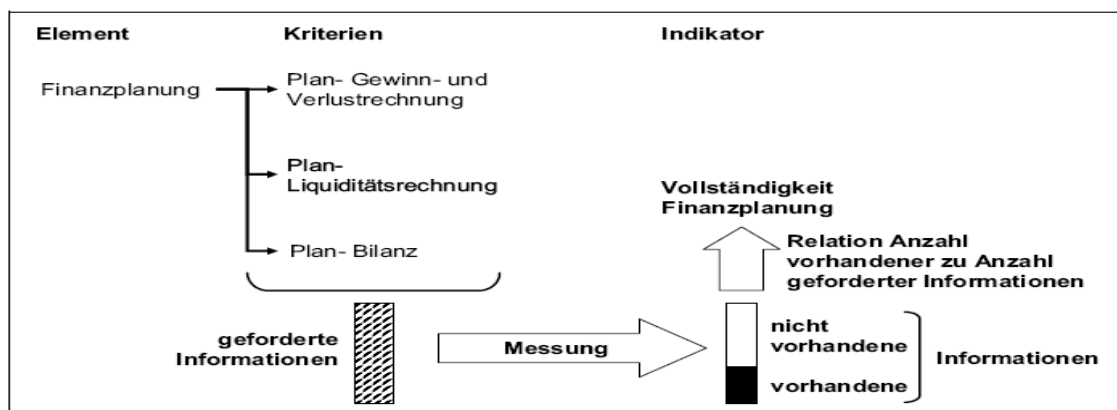
Forrás: Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o.

A pénzügyi tervezés mindezeket az információkat, építi be a három legalapvetőbb kimutatásba: az eredménykimutatásba, cash flow kimutatásba és az un. prognosztizált mérlegbe. Annak érdekében, hogy egy teljes pénzügyi folyamatot írjon le az eljárás, és ezek alapján mérni lehessen a különböző folyamatokat. Ezt mutatja be a 4. ábra. Itt is akkor teljes a pénzügyi tervezés, ha minden elem, az eredménykimutatás, cash flow és prognosztizált mérleg megfelelő információkkal van ellátva. A tervezés eredménye lehet nyereséges és veszteséges. Azonban ahogy, Willer megjegyzi, amennyiben az alapvető 10

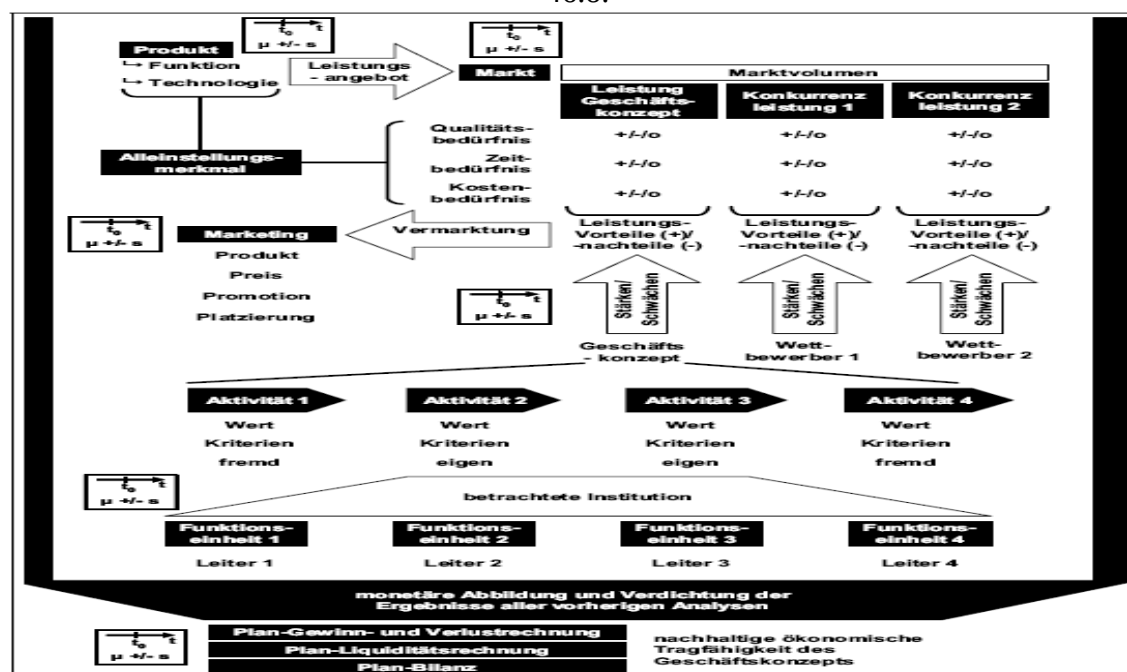
⁷ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 89.o.

⁸ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 47-100.o.

elemből több is hiányzik, akkor az egész tervezés számára nem elégséges információt szolgáltat és ez téves eredményként csapódik le a későbbi tervezésekben, a tervezett mérlegben.⁹



4. ábra: Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszere a pénzügyi tervezésben
 Forrás: Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o.



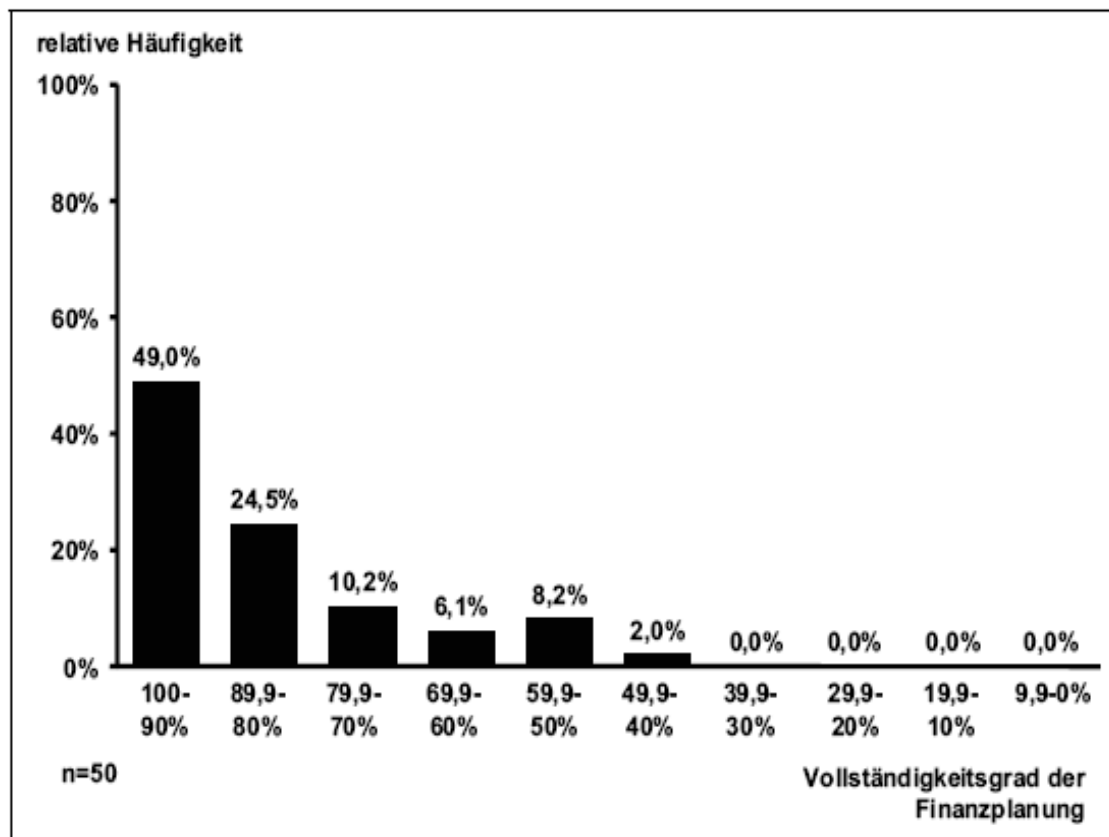
5. ábra: Az üzleti terv elemeinek viszonyrendszere a pénzügyi tervezésben
 Forrás: Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o.

Az 5. ábra¹⁰ az üzleti terv willeri 10 elemét jeleníti meg un. kereszt-leképezésben. Ez érzékelteti a különböző elemek közötti kapcsolatot, amennyiben un. formális üzleti

⁹ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 47-100.o.

¹⁰ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 47-100.o.

tervnek az alkotó elemei. Itt a cél –a teljes képalkotás, elemzés, értékelés– a fenntartható gazdasági életképesség érdekében.¹¹



6. ábra: Az üzleti terv tartalmi összetevőinek százalékos eloszlása

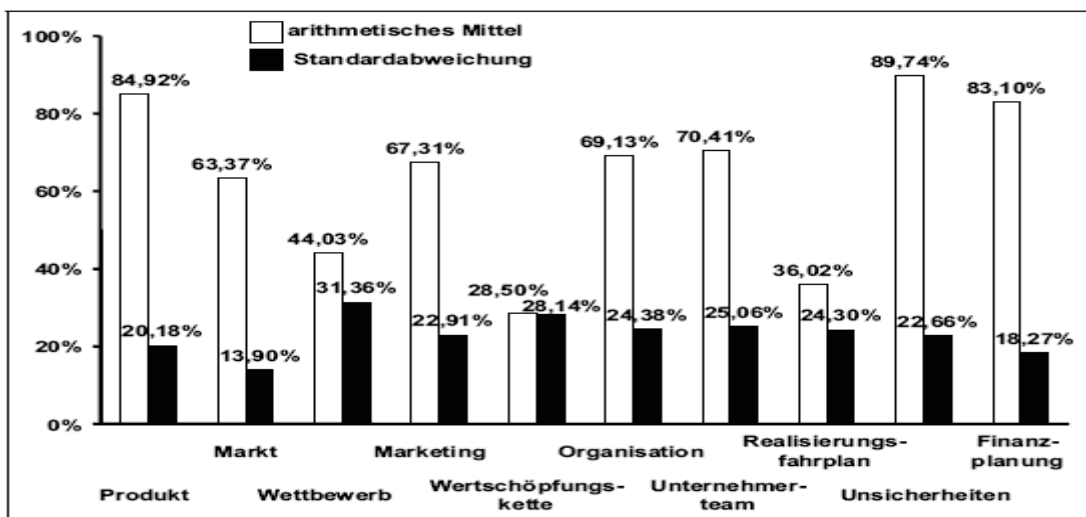
Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1.

Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 112.o.

A továbbiakban Willer, az üzleti terveket a tartalmi összetevők alapján vizsgálta. A 6. ábra a vizsgált relatív nagy mennyiségű mintában mutatja meg az üzleti tervezés összetevőinek előfordulását. A legnagyobb előfordulást a pénzügyi tervezés hozta. Az előfordulásának átlagos mértéke a mintában 84,79 százalék, a szórása 13,93 százalék. Itt a vizsgálati eredmény a többi üzleti terv eleméhez viszonyítva a pénzügyi tervezés magasabb számát mutatja. Ennek a gyakorlati oka, Willer szerint az, hogy minden üzleti terv legalapvetőbb kelléke az eredménykimutatás és a likviditási terv. Ezen kellékek nélkül nem értelmezhető az üzleti terv. Tehát nélkülözhetetlen kellékek.¹²

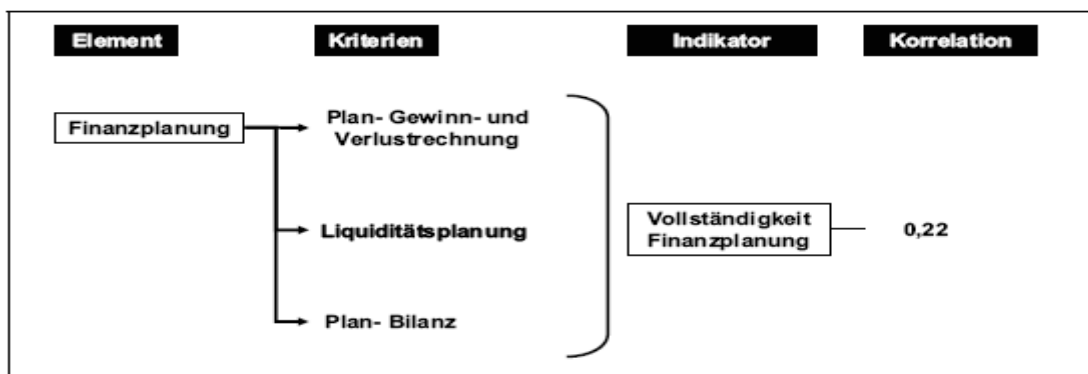
¹¹ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.

¹² Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.



7. ábra: Az üzleti tervek átlagos tartalmi teljességének százalékos eloszlása
 Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 112.o.

A 7. ábra az üzleti tervek átlagos tartalmi teljességét, azok elemeinek szórását mutatja. Az ábrán is jól láthatóan, szignifikáns a termék, a kockázat, és a pénzügyi tervezés átlagos szintje. A termék és a nyitó pénzügyi terv szórása azt mutatja meg, hogy a vizsgált üzleti terv tekintetében, Willer szerint a két elem relatívan homogén.¹³

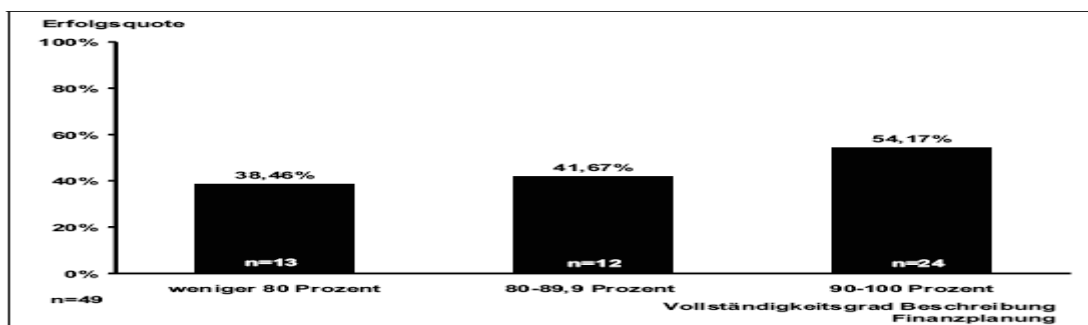


8. ábra: A pénzügyi terv viszonyrendszere
 Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 145.o.

A 8. ábra a pénzügyi terv és az indikátor korrelációját mutatja be.¹⁴

¹³ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.

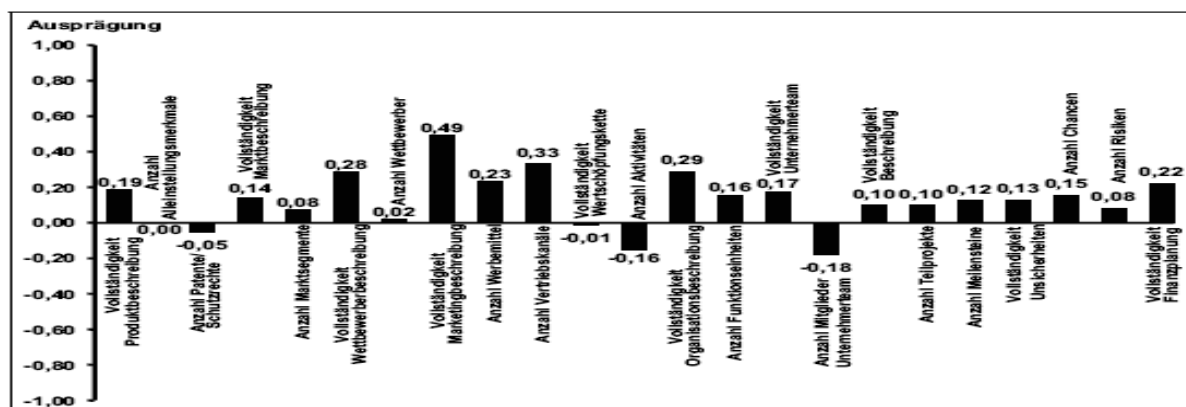
¹⁴ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.



9. ábra: Az üzleti terv és a sikerességének aránya

Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 46.o.

A 9. ábra azt mutatja be, hogy milyen arányban képes egy előre meghatározott elemekkel, paraméterekkel rendelkező üzleti terv segíteni egy adott vállalatot a piacon a túlélésért. Az eredmények azt mutatják, hogy azok az üzleti tervek, amelyek tartalmaznak pénzügyi tervezést, a jövőben segítik az adott vállalatot a piaci sikerekben. Tehát Willer szerint, az üzleti siker és a pénzügyi tervezés szorosan összefüggenek, egyenes arányban állnak egymással.¹⁵



10. ábra: Korrelációs együttható összegzése

Forrás: Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 149.o.

A korrelációs együttható összegzését mutatja a 10. ábra. Az ábrán nagyon erős vagy erős lineáris összefüggés tapasztalható az üzleti siker és a következő üzleti terv elemek, jellemzői között: verseny teljes leírása, marketing teljes leírása, reklámhordozó száma, terjesztési csatornák száma, szervezet teljes leírása, teljes pénzügyi tervezés.¹⁶

¹⁵ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.

¹⁶ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.

Willer kutatásainak összegzése szerint¹⁷ fenntartható gazdasági fejlődésnek alapvető záloga az üzleti terv, mint eszköz feltérképezése, elemzése és értékelése. Az általa meghatározott 10 elem meg nem léte nélkül sokkal nagyobb a piaci bukása a vállalatnak, mintha mindezek megtalálhatók és azt megfelelően kezelik. Alapvető követelmény az üzleti tervekkel kapcsolatosan, a pontosság, a teljesség, következetesség, az elfogadható információk, a formális és tartalmi elemek és a pénzügyi terv elkészítése. Mindezek figyelembevételével a willeri diszkriminancia függvény szerint, (amely a mintában szereplő 50 üzleti tervet osztályozta-) 80 százaléka mutatott működőképességet, és a mai napig léteznek az adott piacon.

Az üzleti terv és a pénzügyi részének elemzésével kapcsolatos magyar irodalmat tekintve három releváns szakirodalom emelhető ki.¹⁸ Az alábbiakban ezeket és a releváns külföldi szakirodalmat hasonlítom össze.

A pénzügyi terv az üzleti tervben foglaltakra alapul, az üzleti vállalkozás pénzügyi adatait tartalmazza az adott üzleti időszakra vonatkozóan.¹⁹ Philipp Willer legutóbbi alapvető disszertációjában²⁰ az üzleti terv és a pénzügyi tervezés szoros kapcsolatára hívja fel a figyelmet. Kutatásai azt a tézist támasztják alá, amely szerint azoknak a vállalkozásoknak van nagyobb túlélési lehetőségei egy adott piacon, amelynek üzleti tervvel rendelkezik. Az üzleti terv alapvetően egy cél érdekében készül. Például a külső finanszírozás megoldására.²¹ Ezek az úgynevezett írásban készült üzleti tervek. Az üzleti tervek másik fajtája az ún. „élő üzleti tervek” amelyeket nem fektetnek le írásban, és léteznek olyan vállalkozások, amelyek egyáltalán nem használnak üzleti terveket. Az üzleti tervvel, kapcsolatos célmeghatározás elmélet azt állítja, hogy növeli a teljesítményt egy új cég, ha írásos üzleti tervet készít. Következésképpen, *ceteris paribus*, minél nagyobb a meglévő tudás és tapasztalat a születőben lévő vállalkozásnál, annál nagyobb a valószínűsége, hogy készít, és sikeres vállalkozást képes üzemeltetni.²²

A pénzügyi tervezésnél figyelembe kell venni, hogy minden vállalkozás elindításához szükséges tőke, amelynek megtérülése kritikus sikertényező. A pénzügyi terv tartalma Lukács szerint: bevételi terv, költség és ráfordítási terv, eredményterv, megtérülési terv,

¹⁷ **Willer, Philipp** (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 175. o.

¹⁸ **Herceg János-Huszár Lajos** (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 5-400.o.; **Lukács Edit** (2007.): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 6-131.o.; **Szirmai Péter-Klein Sándor** (2009): Üzleti tervezés - üzleti gondolkodás : Induló vállalkozások tervezése. Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2-420.o.

¹⁹ **Lukács Edit** (2007.): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

²⁰ **Willer, Philipp** (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 110-180.o.

²¹ **Bygrave, William D. - Lange, Julian - Mollov Aleksandar -Michael, Pearlmuter-Singh, Sunil** (2007): Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures .Venture Capital Journal, Vol. 9, No. 4, Babson College Center for Entrepreneurship Research Paper No. 2008-8. 1-20.o.

²² **Hopp, Christian** (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14., Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

pénzügyi mutatók és elemzésük, befektetések és megtérülésük.²³ Szirmai munkájában négy alapvető részt különít el. Ez a cash-flow, a nyereség és a veszteség elhatárolása, a fedezeti pont (változó és állandó költségek), kiindulási és a tervidőszak mérlegének elkészítése. Szirmai szerint a cash-flow készítés az operatív vállalkozás fejlesztés legfontosabb eszköze. Megmutatja hol tart a cég fejlődése. Mennyi pótlólagos forrást kell felvenni. Ezzel szemben a nyereség és veszteség negyedéves felbontását preferálja. A túlzott optimista cash-flow-t kritériumként írja le. A mérleget nyitómérlegből és féléves éves zárómérlegből vezethetőnek tartja.²⁴ Ezzel szemben Anna Nagl legújabb alapvető munkájában²⁵ a pénzügyi tervezés alapvetéseit az eredménykimutatásban, a mérleg és likviditás tervben látja. Meglátása szerint a sikeres tervezés határozza meg a nyereséget vagy veszteségeket az egyes tervezési időszakban. A tervezési egyensúly pénzügyi helyzetét, minden egyes tervezési időszak végén a források és a pénzeszközök felhasználását mutatja. Különösen fontos a likviditás tervezése. A keletkező túl vagy alulfinanszírozottság ezzel kimutatható, véleménye szerint. A finanszírozás változása hatással van a cash flow-ra, likviditás tervezésre, a követelésekre, kötelezettségekre és nyilvántartási egyenlegekre is.

Philipp Willer ezen túllépve, az előzőeket megerősítve, a vállalkozások túlélésének zálogaként, plusz elemeket sorol a pénzügyi részbe. Így szerinte az üzleti terv pénzügyi részének alapvető részének kell tekinteni: a tervezett eredménykimutatást, a tervezett cash flow kimutatást, a prognosztizált mérleget, a költségstruktúra elemzést, és a finanszírozási stratégiát.²⁶ Meglátása szerint, a tervezett eredménykimutatás időszaki eredményeket mutat. Ezért ezek a kifizetések nem egyeznek a tényleges szükségletekkel. Ezért szükséges, a további, likviditás, az aktuális bejövő és kimenő számlák feltérképezése. Az előrejelzéseknek tartalmaznia kell felülvizsgálati forgatókönyvet is. Fontosnak tartja a pénzügyi tervezésnél a likviditási rések azonosítását, illetve a pénzügyi orvosláshoz szükséges intézkedések meghatározását. A tervezett mérleg, szemben a tervezett eredménykimutatással, az eszközök és források könnyebb áttekinthetőségét szolgálja. A tervezett mérleg, szerinte arra ad választ, hogy milyen eszközöket kell felhasználni, egy adott rendelkezésre álló idő alatt, illetve milyen lehet az adósságfinanszírozása ezeknek az eszközöknek. A finanszírozási stratégia azt mutatja meg, hogy mennyi tőke szükséges egy adott időszakban. Tervezett cash flow kimutatás, amely megmutatja, többek között hogy

²³ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.]. 83-120.o.

²⁴ Szirmai Péter-Klein Sándor: Üzleti tervezés - üzleti gondolkodás : Induló vállalkozások tervezése. Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009. 273-303.

²⁵ Nagl, Anna(2010): Der Businessplan: Geschäftsplane professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen 5. Auflage. Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,1-250.o.

²⁶ Willer, Philipp (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg.76.o.

hol és milyen várható összegűek a likviditási rések. Az eredmények alapján a pénzügyi tervezés dönt az üzleti terv fenntartható gazdasági életképességéről. A három kritérium, a tervezett eredménykimutatás, cash flow kimutatás és tervezett prognosztizált mérleg tömörítve adja szerinte az üzleti terv pénzügyi tervezésének magját. Philipp Willer további kutatási eredménye is az előzőeket számszerűsítve erősíti.²⁷ Az üzleti tervek pénzügyi tervezés tételei magasabban találhatóak az üzleti tervekben mint más üzleti terve elemei. A tervezett eredménykimutatás és a likviditási terv számítás mindig jelen van az általa vizsgált üzleti tervekben. Herceg János-Huszár Lajos szerzőpáros mindezeket megerősítve, szerintük a pénzügyi terv fejezet az üzleti tervezés egyik legfontosabb része. Ugyanis itt derül ki, hogy jó üzlet-e a vállalkozás, megtérülnek-e a befektetések és a kockázat ellenértékét képes-e a vállalkozás tartósan kitermelni.²⁸

A piaci versenyben részt vevő magántőkés-elvű vállalkozó célrendszerében a profitmaximalizálás, mint elsődleges cél néhány esetben „hátrasorolódik”, és helyére a tartós fennmaradás, a vállalkozás növekedési, piacterjeszkedési céljai lépnek. Az ön- és családfenntartó kisvállalkozó céljai között is prioritást jelent a vállalkozás fenntartása, a család megélhetésének biztosítása.

A fentiekben leírtak természetesen nem azt jelentik, hogy a vállalkozás tartósan veszteséges lehet, bevételeinél tartósan többet költhet, illetve a lekötött tőke megtérülését nem kell biztosítania. Gazdálkodási szempontból ugyanis az elvárás, hogy rövid távon a költségek, hosszú távon pedig a kiadások ne haladják meg a cég árbevételét. Ez jelenti minden vállalkozásban a megtérülési követelmény, mint a gazdálkodási vezérelv érvényesülését.

A pénzügyi tervezés az egyik legjobb eszköze annak, hogy az üzleti vállalkozás tevékenységeit és teljesítményeit értékben kimutassa, a reálfolyamatokat pénzügyi folyamatként tükrözze és megmutassa, hogy egyrészt a zavartalan üzletmenethez rendelkezésre áll-e a szükséges pénzeszköz, másrészt a vállalkozás képes-e annyi pénzt kitermelni, hogy a befektetés megtérülését biztosítsa.

Herceg János-Huszár Lajos²⁹ szerzőpáros szerint, összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a pénzügyi tervben választ kell kapnunk arra, hogy az üzletmenet nyereséges (gazdaságos), illetve a megtérülés és ezen keresztül a vagyonérték növekedés biztosítható-e.

A pénzügyi terv fejezetnek tartalmaznia kell a nyitó, és a záró mérleget. A záró mérleg (mérlegterv, éves status eszköz- és forrásoldala) az állományi szemléletű

²⁷ **Willer, Philipp** (2007) : Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage. Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 358.o.

²⁸ **Herceg János-Huszár Lajos** (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

²⁹ **Herceg János-Huszár Lajos** (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o..

finanszírozási terv hagyományos formája, mely a vállalkozás tervezett eszközeit és forrásait állítja szembe egymással kiválasztott időpontokra (leggyakrabban január 1-jére és a negyedévek utolsó napjára). Ebben a fejezetben tervezzük meg továbbá a cég várható bevételeit és költségeit, illetve a számviteli értelmezésű főbb jövedelemkategóriákat is (eredményterv). Természetesen kimunkálásra kerül az ún. likviditási terv is, amely egy forgalmi szemléletű finanszírozási terv, így a vállalkozás tervezett bevételeit és kiadásait veti össze a kiválasztott időszakokra (általában negyedévekre). A cash-flow terv a várható pénzjövedelmek (adózott eredmény és értékcsökkenési leírás) képződésének és felhasználásának megtervezésére szolgál. Összeállítása lehetővé teszi a fontosabb felhasználási jogcímek (működés, felhalmozás, tulajdonosi kifizetés stb.) közötti kívánatos arányok előzetes kialakítását, továbbá az ehhez szükséges tőkeműveletek (finanszírozási tevékenység) megtervezését. A fedezeti pont elemzés is fontos része a pénzügyi tervezésnek. A fedezeti pontot termékvolumenre, árbevételi összegre és különböző időpontokra lehet kiszámítani. Végül, de nem utolsósorban itt kerülnek kiszámításra azok az ökonómiai és pénzügyi mutatók, melyek az üzleti vállalkozás egyfajta gazdálkodási átvilágítását adják és lehetővé teszik az üzleti elemzés végrehajtását.

Lukács szerint azonban a pénzügyi terv és az üzleti terv nem tekinthető egy és ugyanazon dokumentumnak.³⁰ Az üzleti terv egyik része a pénzügyi rész. Az üzleti terv pénzügyi szakaszának a célja, hogy a vállalkozások tervezett pénzügyi teljesítményét tükröző, hiteles, átfogó előrejelzések sorát adja meg. Ha megfelelő gondossággal készülnek és alátámasztásuk is biztosított az arra alkalmas dokumentumokkal, akkor a vállalkozások legfontosabb mértékadó normái lehetnek a későbbiekben, amik a későbbi elemzésekben a terv adatot szolgáltatathatják a tényhez képest. A pénzügyi információknak egy üzleti tervben világos és könnyen követhető rendszert kell alkotniuk. Mind a vállalkozónak, mind egy potenciális befektetőnek, mind a hitelező banknak tudnia kell, mekkora kockázatot vállal, ezért a számításoknak érthetőeknek és követhetőeknek kell lenniük. A pénzügyi számítások összefoglaló adatainak az üzleti tervben kell megjeleníteniük, míg a részszámításokat a mellékletbe csatolják. Az adatokat, különösen azokat, amelyek a cég sajátosságaival foglalkoznak, magyarázó szöveggel kell ellátni, így kevesebb félreértésre adnak okot.

Herceg János-Huszár Lajos szerzőpáros megállapításai a nemzetközi szakirodalmi megállapításokkal *parallel*. A pénzügyi tervnek összhangban kell lenni a többi tervfejezettel is.³¹ Ha például a marketing szakaszban meghatároztuk a reklámkampány

³⁰ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

³¹ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

árát, akkor annak itt is szerepelnie kell ugyanakkorra összeggel. A következetesség hiánya arra utal, hogy a terv készítői nincsenek tisztában a vállalkozással vagy gondatlanok. Formailag a pénzügyi terv képezi az üzleti terv legkevésbé rugalmas részét. Bár a tényleges számadatok változnak, minden tervben ugyanazok a kimutatásokat és képleteket kell használni, amiket az elfogadott normáknak megfelelően kell összeállítani. Mindezeket a következők alapján lehet csoportosítani:

1. Világosan és tömören fel kell vázolni a számítások és előrejelzések alapjául szolgáló feltételrendszert. Ezek nélkül ugyanis az adatok nem sokat érnek. A terv olvasója csak e feltételrendszer gondos mérlegelését követően tudja értékelni a pénzügyi előrejelzések hitelességet.

2. Csatolni kell az eredmény-kimutatást két-három évre vonatkozóan. Az előirányzott cash-flow kimutatást az első évre részletesen ki kell dolgozni.

3. Csatolni kell még az aktuális mérleget is a kezdő mérleget is és legalább 2 évre vonatkozóan a tervezett év végi zárómérleget is.

4. Más pénzügyi előrejelzések is hasznosak lehetnek. Ilyen a fedezeti küszöb vagy fedezeti pont elemzés, a fedezeti diagram készítés.

5. A bővítést vagy más cég megvásárlását tervező, már meglevő vállalkozásnak célszerű a múltbeli pénzügyi teljesítményekről is számot adni. Ha év közben készítjük a tervet, akkor célszerű évközi eredménykimutatást és mérleget is készíteni.

6. A már működő vállalkozásoknál a teljesítményt is értékelni kell mutatók segítségével. Tartalmát tekintve két fő részre osztható. Tartalmazza egyrészt a cég pénzügyi helyzetéről szóló néhány oldalas szöveges elemzést, másrészt a pénzügyi számítások összefoglaló táblázatait a hozzátartozó elemzésekkel: ³²

1. előzetes jövedelem terv
2. előzetes pénzforgalmi terv
3. fedezetszámítás
4. cash-flow

5. pénzeszközök forrásai és felhasználása
6. kölcsön, vagy befektetés várható hatása

Az előzetes jövedelemterv³³ a bevételeket és kiadásokat tünteti fel, hogy ennek alapján meg lehessen állapítani a nyereséget (vagy veszteséget). A terv készítése során a piackutatási, az iparág értékesítési, esetleg próbaértékesítési adatokra támaszkodhatunk, amelyeket a marketing terv készítéséhez már be kellett szerezni. A termelési és

³² Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

³³ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

marketing tervből kiválasztjuk azokat az adatokat, amelyekből aztán a működési költségek minden várható fajtáját és növekedési ütemét meg tudjuk határozni.

A jövedelmi terv választ ad arra, hogy a bevétel várhatóan meghaladja-e költségeket, ha pedig nem haladja meg, akkor miért nem, továbbá arra is, hogy mikor fog a vállalkozás nyereségessé válni.

A pénzforgalom³⁴ a tényleges pénzbevételeket és kiadásokat veszi számba, megmutatja a vállalkozás likviditását, készpénzfizető képességét. Tehát ebben az esetben a tényleges pénzmozgásokat, a teljesítéseket kell alapul venni. Ezért a jövedelem terv tételei közül néhány a pénzforgalmi tervnek nem része. Pl.: az amortizáció, amely ugyan csökkenti a nyereséget, de nem jár pénzmozgással.

A pénzforgalmi terv szerkezete, felépítése hasonló a jövedelem tervhez, azonban a jövedelem terv adatai ebben az esetben a készpénzváltozás várható ideje szerint módosulnak. Jelentős ez az eltérés, hiszen a felmerülő készpénzhiány az egyébként nyereséges vállalkozás tönkremenetelét is okozhatja.

A pénzforgalmi terv alapján meghatározható, hogy az egyensúlyi helyzettől való eltérés milyen intézkedést tesz szükségessé. Ha egy adott időszak kiadásai meghaladják a bevételeket a vállalkozónak bankkölcsönt kell felvennie, vagy tartalékait kell mozgósítani. Induló vállalkozások egyik nagy problémája ez, hiszen a bevételek általában késnek, míg a kiadások induláskor felmerülnek. Ha viszont a bevételek haladják meg a kiadásokat egy bizonyos időszakban, célszerű gyorsan megtérülő befektetésre felhasználni, vagy bankba betenni a későbbi kiadások fedezetéül. Ez az állapot az üzlet kibontakozásával áll elő.

Mivel a pénzforgalmi terv becsléseit érdemesebb óvatosabban kezelni, mint a bevételi tervét, célszerű több változat elkészítésével, illetve a terv folyamatos felülvizsgálatával és korrekciójával megalapozni a pénzforgalommal kapcsolatos akciókat.³⁵ Az előzetes mérleg a vállalkozás pénzügyi helyzetét mutatja meg egy adott időpontban, feltüntetve az eszközöket, tartozásokat, a vállalkozók nettó vagyonát. Az adott időpont általában az üzleti év vége, bár ettől eltérően is készülhet mérleg. A mérlegben az eszközök végösszege megegyezik a kötelezettségek és a tulajdonosok tőkéjének összegével. A rendelkezésre álló javak és kötelezettségek, azaz jövőbeli gazdasági hasznot hozó erőforrások. Pl.: forgóeszközök, befektetett eszközök. A kötelezettségek, vagy tartozások a vállalkozó jövőbeli fizetési kötelezettségét jelentik. Pl.: ki nem fizetett számlák, rövid, illetve hosszú távú adósságok.

³⁴ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

³⁵ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

Tulajdonos tőkeérdekeltségének összege azt fejezi ki, hogy az összes eszköz értéke mennyire haladja meg az összes tartozások értékét, azaz megmutatja az üzlet nettó értékét. Tartalmazza a tőketulajdonosok befektetését és a fel nem osztott nyereséget.

A fedezeti számítás eligazítja a vállalkozót, hogy milyen értékesítési volument kell elérnie ahhoz, hogy a vállalkozás meghozza a nyereséget. A fedezeti ponthoz tartozó volumennél a vállalkozó nyeresége nulla. A fedezeti pontnál nagyobb volumen esetén a vállalkozás nyereséget termel, illetve - ha a piac úgy kívánja - a vállalkozó árkedvezményt adhat, hiszen költségei közül már csak a termékre jutó fajlagos változó költséget kell fedeznie. A fedezeti pont egy mennyiség, amely összefüggéssel számítható. A számítás kulcsa a változó és az állandó költségek elkülönülése. A fedezeti pont azt mutatja, hogy mikor fordul át a vállalkozás a nyereséges stádiumban, ezen pont elérése után minden egyes megtermelt mennyiség arányos eredménynövekményt hoz. Fedezeti pontot akkor érünk el, ha az összes bevétel megegyezik az összes kiadással. (Azaz: összes bevétel = az eladási ár és az eladott mennyiség szorzata = az összes állandó költség és az összes változó költség összegével.)³⁶

A fedezeti pont értékét kétféle módon lehet csökkenteni Lukács szerint:³⁷ megnövelni az egységre jutó árbevételt. Azt hogy valójában lehet-e árat emelni, azt a piac dönti el. Pl. ha a környékbeli, hasonló jellegű szállodák hasonló árakon dolgoznak, akkor kevés esélye van rá, mivel így elveszítheti vendégeit. De ha a környező és hasonló motelek magasabb árakon dolgoznak, akkor kár lenne lemondania erről az árbevételről feleslegesen. A fedezeti diagram összességében mutatta meg, hogy mennyi pénzeszközt kell befektetni egy vállalkozásba, amíg az nyereségesen fog termelni. A készpénzforgalmi kimutatás azt mutatja meg, hogy egy meghatározott hosszúságú időszakon belül mennyi készpénz kiadása és bevétele van egy vállalkozásnak. Ezen tervek alapos kidolgozása nagyon sok munkaórát vesz igénybe, ám elkészítésük mégis elengedhetetlen, hiszen ez az üzleti terv biztosítéka. A mérleg megmutatja a vállalkozás vagyoni, pénzügyi helyzetét egy adott időpillanatban eszközök és források bontásában. A mérleg bal oldalán lévő eszközöknek meg kell egyezniük a mérleg jobb oldalán lévő forrásokkal. Ezt az egyezőséget pedig a mérleg szerinti eredmény vagy veszteség beállítása mutatja.

A vagyonváltozás (eredmény) kimutatásának eszköze az eredménykimutatás.³⁸ A vállalkozások alapítása során a tulajdonosok fő célja hosszú távon a tőke hatékony gyarapítása, rövidtávon a minél magasabb eredmény realizálása. Ezen cél elérése érdekében gazdasági tevékenységet folytatnak, melynek eredményéről évente egy

³⁶ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

³⁷ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

³⁸ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

alkalommal beszámolási kötelezettség terheli a cég vezetőit. Az eredménykimutatás egy adott időszak bevételeit és ráfordításait a mérleg szerinti eredmény levezetését és az eredményre ható több tényezőt foglalja magába. Cash-flow (készpénzforgalmi kimutatás), a gazdasági eseményeket nem a mérleg és az eredménykimutatásban tükrözött módon rögzíti, hanem abból a szempontból, hogy milyen készpénzmozgással járnak, és mikor történik a készpénz be és kifizetése.

A Cash-flow terv Herceg János-Huszár Lajos szerint az alábbi struktúrából áll:³⁹ működési cash-flow, befektetési cash-flow, finanszírozási cash-flow.

Működési cash-flow alatt a vállalkozás alaptevékenységének végzése során kitermelt és felhasznált pénzeszközök különbségét értjük. A befektetési tevékenység elkülönítése azért fontos a kimutatásban, mert általában kevesebb pénzt termel a vállalkozás, mint amennyit a szükségszerű fejlesztések elemésztene.

A befektetés cash-flow-ja alatt a befektetett eszközök megszerzésére fordított pénzek és a befektetett eszközök eladásából befolyó pénzek különbségét értjük.

A finanszírozási cash-flow szolgál a „tiszta” pénzműveletek bemutatására. Ide tartoznak a tőke ki- és bevonások (tőkeemelés és tőke leszállítás), a felvett hitelek és kölcsönök, valamint ezek visszafizetésének pénzáramlásai, a kötvénykibocsátások, s a végleges pénzeszközátadások és átvételek pénzmozgásai.

William D. Bygrave -Julian Lange -Aleksandar Mollov -Michael Pearlmutter -Sunil Singh szerzők szerint⁴⁰ az eddigiekkel szemben azt állítják, hogy amennyiben a vállalkozóknak nem kell emelni jelentős mértékben a külső finanszírozásukat, akkor részletes üzleti tervet sem kell írniuk a vállalkozás megkezdése előtt. Ehelyett pénzügyi előrejelzéseket, különösen cash flow-t kell készíteniük. Ez azt jelenti, hogy meg kell nézni a várható árbevételt és a működési költségeket, beleértve az anyag felhasználást, munkaerőt, és a tárgyi eszközöket is. Ez azt jelenti szerintük, hogy az írott hivatalos üzleti tervre ebben az esetben nincs szükség. Ezt támasztja alá az általuk vizsgált minta szerinti eredmények, mely szerint azok a cégek, amelyek nem készítettek üzleti tervet az indulásuk előtt, az árbevételük 94%-val, a pozitív cash-flow pedig 50%-ra nőtt. Ez azt jelenti, hogy nem találtak összefüggést az üzleti tervezés és az üzleti siker között. Bár a szerzők hozzátesszik, hogy ezen állításukat az 1980-1990-es évek publikációkra hagyatkozva tették. Más megvilágításban, Honig és Karlsson 2004-ben arra a következtetésre jutott, hogy az hogy, egy új cég nem készít, üzleti tervet, az nem azt jelenti, hogy a teljesítményét akarja

³⁹ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

⁴⁰ Bygrave, William D. - Lange, Julian - Mollov Aleksandar -Michael, Pearlmutter-Singh, Sunil (2010): Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures. Venture Capital Journal, Vol. 9, No. 4, , October 2007, Babson College Center for Entrepreneurship Research Paper No. 2008-8. 1-20.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269484(letöltve: 2011.07.22.)

javítani, hanem annak, hogy megfeleljenek az intézményi szabályoknak és utánozzák mások viselkedését. Azonban ezzel szemben, egyes tanulmányok azt mutatták ki, hogy a tervezés segíti az általános növekedést és sikerességét az új cégeknek.

Lukács szerint az üzleti terv összes pénzügyi prognózisa közül legkritikusabb a cash-flow.⁴¹ A cash-flow magyarra fordítva készpénzáramlást jelent, de amikor vállalkozást tervezünk, akkor sokkal többről van szó, mint csupán ennek a nyomon követéséről. A cash flow-t a vállalati gyakorlatban kétféle értelemben használjuk, egyrészt jelentheti a számviteli törvény által szabályozott formában elkészítendő kimutatást, másrészt jelenti a készpénzáramlást bemutató 1 évre vonatkozó részletes táblázatos előrejelzést. Ez utóbbi egy sajátos filozófiát jelent, mégpedig azt, hogy készek vagyunk követni a vállalkozás minden apróbb rezdülését, folyamatát, mégpedig a pénzforgalmon keresztül. Amikor az üzleti tervben cash-flow-t készítünk, akkor a készpénzforgalmat célszerű kiegészíteni a bankszámlán levő pénzforgalommal is, hiszen a vállalkozásnak mindegy hogy a pénze a pénztárban vagy a bankban van.

Lukács szerint a cash-flow táblázatba kizárólag olyan összegeket írhatunk, ami a pénztárban vagy a bankszámlán bevételként vagy kiadásként megjelentek. Nem írhatunk bele olyan összegeket, amelyeket ugyan ki fogunk fizetni, de csak később. A cash-flow tehát mindig a tényleges, megtörtént készpénz-forgalomra vonatkozik.⁴²

A cash-flow táblázatban bevételek és kiadások szerepelnek és törekedni kell arra, hogy ezek bontása minél részletesebb legyen. A részletesség oka, hogy a cash-flow az operatív vállalatvezetés eszköze és ennek segítségével követhetjük nyomon, hogy hol áll a cég fejlődése, nem szükséges-e esetleg beavatkozni. Ezt a tervet 1 évre előre havi bontásban kell elkészíteni. A havi bontás lehet, hogy első látszatra túl részletesnek tűnik, ha azonban arra gondolunk, hogy célunk naprakészen követni a vállalkozás működését, akkor nem is túlzottan részletes az. Ha a cég tevékenysége igényli, akkor heti bontású cash-flowt is lehet készíteni. Herceg János-Huszár Lajos szerzőpáros szerint cash-flow tervet olyan módon kell elkészíteni, hogy minden hónapot egy üres oszlop kövessen, amibe majd a tényt számokat írhatjuk bele, lehetővé téve a gördülő tervezést. A cash-flow-ban mindig először a bevételeket soroljuk fel, majd azt összesítjük, azután a kiadásokkal tesszük ugyanezt. Az összesítő rovatban elvileg nem szerepelhetne mínusz, hiszen a pénztárban nem lehet mínusz pénz. Ha a havi összesítés eredményezett negatív számot, akkor annak fedezésére elegendő lehet a korábbi hónapok nyeresége, azonban ha a végösszeg adat negatív, az azt mutatja, hogy a vállalkozásnak valahonnan készpénzhez

⁴¹ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

⁴² Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

kell jutnia. Éppen ez a cash-flow egyik legfontosabb szerepe vállalat indításkor: megmutatja, elég lesz- a pénzünk, esetleg kell-e külső forrás. Ugyanakkor el kell különíteni e kimutatásban a vállalkozás beindításának a tőkeszükségletét, a folyamatos működés költségét. Erre azért is szükség van, mert ezeknek más a finanszírozási és hitelezési lehetősége.⁴³

Lukács meglátása szerint, a cash-flow a vállalkozás lelke, ha nincs, elég készpénze egy vállalkozásnak az előbb utóbb bezárhatja a boltot. Mégis a legtöbb vállalkozás nem veszi komolyan ennek fontosságát és csak ritkán készítenek alapos készpénzforgalmi tervet. Tipikus hibaként Lukács a következőket emeli ki: A vállalkozók nem készítenek cash-flow-t ; ha készítenek, akkor nem havi bontásban, hanem negyedévesben, ami nem mutatja eléggé, hogy a vállalkozás hogyan reagál a készpénzproblémákra, túl optimista bevételi adatokkal dolgoznak; a költségeknél nem érvényesítik a kellő differenciáltságot és az inflációs hatásokat, optimálisabb kapacitáskihasználást terveznek a reálisnál; bevétel- és nem nyereségorientáltak, ugyanis nem az eladások növelése a cél, hanem az eladások hatékonyságnövelése, ami több nyereséget eredményez; az elkészült cash-flow még mindig nem mutat reális képet, ugyanis ebből még le kell vonni 20 %-ot a gyakorlatban.⁴⁴

Christian Hopp⁴⁵ más oldalról megközelítve, -tanulmányában az empirikus kutatásokra hagyatkozva-, szerinte a fiatal cégeknek a nem megfelelő „kapitalizációja” az egyik legfontosabb ok, amely az üzleti kudarchoz vezetett. Ezek szerint a likviditási korlátok, a finanszírozási források, az aszimmetria a vállalkozók, a tőke és a finanszírozók között. Ez irányba mutat, hogy az üzleti tervezés könnyebbé válik, ha a tervezés, mint stratégiai eszköz, az üzleti tervezés, *ceteris paribus*, a célt szolgálja. Így külső finanszírozás megszerzése könnyebbé válhat. Christian Hopp szerint a pozitív cash flow a sikeresség visszaigazolását is jelentheti. E téren azonban az elméleti szakirodalom ingadozik. Az ellenzők, a cash flow korlátait, pontatlanságát, a vállalkozások különböző célkitűzéseit, és iparági különbségekben látják.

Christian Hopp a következő hat eredményt kapta vizsgálatainak során.⁴⁶ Az első vizsgálatban 627 születőben lévő vállalkozást vizsgált (11. ábra). Ezek közül, 23% gondolta úgy, hogy a vállalkozásának a kockázati szempontból működőképesnek kell

⁴³ Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, Aula Kiadó, 172-266.o.

⁴⁴ Lukács Edit(2007): Üzleti és pénzügyi tervezés : oktatási segédanyag. Miskolc : [s.n.], 83-120.o.

⁴⁵ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o. <http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁴⁶ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o. <http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

lennie, míg mintegy 56% nem így gondolta.⁴⁷ Az vállalkozások mintegy háromnegyede foglalkozott üzleti tervezéssel és üzleti tervvel. A fele jelezte, hogy előkészületeket tett és a tervezési tevékenységet megkezdi a későbbiekben.⁴⁸ Továbbá, csak 20% fejezte be első hivatalos változatát az üzleti tervnek, míg mintegy 50% állított elő kísérő pénzügyi előrejelzéseket. Végül, a válaszadók, minden harmadika jelezte, hogy időközben változás történt az üzleti tervének első változata között.

Variable	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Perception of Emergence	0.23																							
Disbandment	0.56	-0.43																						
Started Business Plan	0.74	0.09	-0.14																					
Finished Business Plan	0.48	0.17	-0.12	0.57																				
Formal Business Plan	0.18	0.16	-0.12	0.27	0.41																			
Financial Projections	0.51	0.20	-0.22	0.34	0.32	0.30																		
Changed Business Plan	0.58	0.12	-0.24	0.45	0.36	0.27	0.34																	
Education	14.55	0.05	-0.12	0.08	0.15	0.12	0.12	0.13																
Labor Market Experience	13.51	0.08	-0.14	0.02	-0.01	-0.01	0.03	0.07	0.16															
Entrepreneurial Experience	0.68	0.00	-0.15	0.01	0.08	0.04	0.09	0.11	0.12	0.17														
Seeking Financing	0.28	0.12	-0.18	0.22	0.25	0.30	0.30	0.23	0.05	0.04	0.08													
Market Newness	1.60	-0.06	0.08	-0.04	0.01	0.07	-0.05	0.04	0.00	-0.10	0.10	-0.04												
Self-Efficacy	4.33	0.12	-0.07	0.12	0.17	0.11	0.07	0.14	-0.05	0.07	0.05	0.11	0.02											
Motivation	4.03	0.06	-0.03	0.05	0.08	0.11	0.02	0.08	-0.17	0.02	0.02	0.09	0.00	0.43										
Competition	1.34	-0.01	0.01	-0.04	-0.06	-0.05	-0.04	-0.07	0.01	-0.01	-0.09	0.07	-0.27	-0.04	-0.02									
Team Size	1.63	0.02	-0.07	0.09	0.08	0.09	0.11	0.10	0.05	0.00	0.03	0.11	-0.01	-0.01	0.00	-0.01								
Age	43.61	-0.05	-0.08	-0.04	-0.10	-0.04	-0.04	0.02	0.21	0.77	0.18	-0.01	-0.04	-0.04	-0.05	-0.03	0.00							
Retail	0.14	-0.01	0.01	0.09	-0.01	0.03	-0.05	0.06	-0.04	-0.03	0.01	-0.04	0.01	-0.01	0.06	-0.06	-0.04	0.00						
Consumer Services	0.34	0.01	0.06	-0.10	-0.10	-0.04	-0.12	-0.09	-0.02	-0.07	0.00	-0.09	0.05	-0.08	-0.07	0.00	-0.08	0.02	-0.29					
Health	0.08	-0.01	0.00	0.04	0.02	-0.03	0.01	-0.03	0.06	-0.03	-0.05	-0.06	0.05	0.06	-0.02	-0.07	-0.02	0.00	-0.12	-0.21				
Consulting	0.07	0.02	-0.06	0.03	0.09	0.04	0.02	0.06	0.16	0.07	0.10	0.00	0.03	0.12	0.01	-0.07	0.04	0.04	-0.11	-0.19	-0.08			
Real Estate/Finance	0.10	0.06	-0.05	0.06	0.08	0.10	0.13	0.07	0.06	-0.03	-0.01	0.13	-0.12	0.04	0.02	0.14	0.02	-0.10	-0.13	-0.23	-0.09	-0.09		
Manufacturing	0.12	-0.03	0.04	-0.08	-0.05	-0.08	-0.02	-0.06	-0.09	0.05	-0.02	-0.02	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	-0.15	-0.26	-0.11	-0.10	-0.12	
Other Industries	0.16	-0.03	-0.05	0.04	0.04	0.01	0.09	0.05	-0.05	0.08	-0.02	0.12	-0.04	-0.06	0.02	0.05	0.11	0.02	-0.17	-0.31	-0.13	-0.12	-0.14	-0.16

11. ábra: Az üzleti terv és sikerességének viszonya

Forrás: Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011
German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur
Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011,
Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁴⁷ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

<i>Logit regression perception of emergence against disbandment</i>					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Started Business Plan	0.072 (0.144)				
Finished Business Plan		0.121** (0.008)			
Formal Business Plan			0.138* (0.032)		
Financial Projections				0.193*** (0.000)	
Changed Business Plan					0.150** (0.002)
Education	0.022+ (0.053)	0.018 (0.117)	0.020+ (0.083)	0.019+ (0.086)	0.020+ (0.078)
Labor Market Experience	0.019*** (0.000)	0.019*** (0.000)	0.020*** (0.000)	0.019*** (0.000)	0.019*** (0.000)
Entrepreneurial Experience	0.020 (0.443)	0.019 (0.452)	0.020 (0.452)	0.011 (0.855)	0.015 (0.566)
Seeking Financing	0.152** (0.004)	0.147** (0.007)	0.140* (0.012)	0.115* (0.038)	0.150** (0.006)
Market Newness	-0.037 (0.238)	-0.039 (0.220)	-0.045 (0.158)	-0.033 (0.288)	-0.036 (0.251)
Self-Efficacy	0.069 (0.165)	0.062 (0.217)	0.076 (0.129)	0.073 (0.141)	0.081 (0.224)
Motivation	0.009 (0.749)	0.008 (0.771)	0.002 (0.936)	0.009 (0.753)	0.007 (0.807)
Competition	-0.036 (0.254)	-0.033 (0.292)	-0.031 (0.314)	-0.025 (0.430)	-0.028 (0.379)
Team Size	0.017 (0.503)	0.014 (0.579)	0.015 (0.558)	0.016 (0.538)	0.015 (0.565)
Age	-0.011*** (0.001)	-0.011** (0.001)	-0.011*** (0.001)	-0.011** (0.002)	-0.011*** (0.001)
Retail	0.047 (0.597)	0.057 (0.526)	0.048 (0.593)	0.082 (0.381)	0.038 (0.668)
Consumer Services	0.082 (0.259)	0.088 (0.230)	0.080 (0.271)	0.097 (0.184)	0.081 (0.264)
Health	0.084 (0.448)	0.087 (0.433)	0.104 (0.360)	0.087 (0.439)	0.094 (0.403)
Consulting	0.092 (0.438)	0.081 (0.493)	0.086 (0.468)	0.109 (0.367)	0.097 (0.415)
Real Estate/Finance	0.149 (0.163)	0.145 (0.177)	0.144 (0.180)	0.135 (0.205)	0.128 (0.230)
Manufacturing/Construction	0.018 (0.827)	0.024 (0.791)	0.026 (0.777)	0.024 (0.792)	0.016 (0.859)
Chi-Square	55.19	60.15	58.25	71.15	63.05
P > Chi-Square	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Observations	466	466	466	466	466

Marginal effects
Coefficients correspond to the marginal effects for the independent variables calculated at the mean levels of the remaining variables. P-values are shown in parentheses.
+ p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

12. ábra: Az üzleti terv és az induló vállalkozások viszonya

Forrás: Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(Letöltve: 2011.06.22.)

A második vizsgálatában (12. ábra) azt az eredményt kapta, hogy az üzleti terv elkészítése nincs jelentős hatással a születőben lévő vállalkozásra ($\beta = 0,072$).⁴⁹ Továbbá, azok a vállalkozások, amelyek befejezték az üzleti tervezés folyamatát ($\beta = 0,121$, $p < 0,01$), és hivatalos üzleti tervet készítenek, ($\beta = 0,138$, $p < 0,05$) mutat szignifikánsan magasabb mutató számot.⁵⁰ A pénzügyi előrejelzések ($\beta = 0,193$, $p < 0,001$) pozitívan és nagyobb valószínűséggel és jelentősen befolyásolják a vállalkozások működését. Továbbá az időközi változtatások, amelyeket a vállalkozások tesznek az üzleti tervben (pénzügyi részében) ($\beta = 0,150$, $p < 0,01$) szintén összefüggéssel van a vállalkozás működésével.⁵¹ Így összességében a szokásos regressziók túlnyomórészt támogatják, azt a feltevést, hogy az üzleti tervezés értékes tevékenység.

⁴⁹ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁵⁰ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁵¹ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

Logit regression perception of emergence against disbandment using CEM weights

	(1) Model 1	(2) Model 2	(3) Model 3	(4) Model 4	(5) Model 5
Started Business Plan	0.005 (0.930)				
Finished Business Plan		0.149** (0.006)			
Formal Business Plan			0.185* (0.026)		
Financial Projections				0.215*** (0.000)	
Changed Business Plan					0.110 (0.101)
Seeking Financing	0.235** (0.004)	0.161* (0.019)	0.133 (0.107)	0.087 (0.172)	0.226** (0.001)
Market Newness	-0.045 (0.275)	-0.045 (0.239)	-0.085 (0.104)	-0.023 (0.552)	-0.065 (0.163)
Self-Efficacy	0.086 (0.166)	0.165* (0.013)	0.113 (0.175)	0.116* (0.049)	0.128+ (0.083)
Motivation	0.006 (0.851)	-0.007 (0.838)	-0.036 (0.422)	0.023 (0.493)	-0.017 (0.682)
Competition	-0.040 (0.329)	-0.055 (0.158)	-0.033 (0.492)	-0.032 (0.373)	-0.068 (0.142)
Team Size	-0.002 (0.955)	-0.012 (0.735)	-0.029 (0.502)	0.002 (0.950)	0.012 (0.761)
Age	-0.000 (0.939)	-0.000 (0.913)	0.004 (0.179)	-0.002 (0.328)	-0.002 (0.468)
Retail	0.080 (0.530)	0.062 (0.602)	0.012 (0.932)	0.088 (0.446)	0.137 (0.310)
Consumer Services	0.082 (0.404)	0.101 (0.298)	0.016 (0.888)	0.128 (0.166)	0.156 (0.154)
Health	-0.136 (0.159)	-0.068 (0.518)	0.145 (0.370)	-0.094 (0.329)	-0.104 (0.442)
Consulting	0.082 (0.594)	0.052 (0.725)	0.213 (0.287)	0.058 (0.707)	0.051 (0.741)
Real Estate/Finance	0.265+ (0.061)	0.218 (0.121)	0.283+ (0.059)	0.153 (0.238)	0.290* (0.031)
Manufacturing/Construction	-0.140 (0.154)	-0.025 (0.824)	0.178 (0.234)	0.006 (0.962)	0.299* (0.018)
Chi-Square	30.23	41.26	29.45	36.52	39.13
P > Chi-Square	0.007	0.000	0.009	0.001	0.000
Observations	273	317	224	304	281

Marginal effects
Coefficients correspond to the marginal effects for the independent variables calculated at the mean levels of the remaining variables. Regression uses CEM weights to rebalance the treatment and control group. P-values are shown in parentheses.
+ p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

13. ábra: Vállalkozások működése és ellenőrzésük közötti összefüggés

Forrás: Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

A harmadik vizsgálati eredménye (13. ábra) azt mutatja meg, hogy a vállalkozás működése és az ellenőrzés közötti összefüggés nem szignifikáns ($\beta = 0,005$).⁵² A befejezett üzleti terv kidolgozása és a hivatalos üzleti terv egyaránt összefüggést mutat ($\beta = 0,149$, $p < 0,01$ és $\beta = 0,185$, $p < 0,05$). A pénzügyi előrejelzésekkel kapcsolatos együtttható is pozitív és erősen szignifikáns ($\beta = 0,215$, $p < 0,001$).⁵³ A növekvő marginális hatása e három kutatási eredménynek, jelzi szerinte a növekvő fontosságát annak, hogy a befejezett tervezéssel, és a sok pénzügyi előrejelzéssel, nagyobb a valószínűsége a vállalkozásnak hogy, a kedvezőtlen folyamatokat érzékeli. Összességében azt látjuk, hogy az üzleti tervezés előnyös a születőben lévő vállalkozóknál, de a hatások eltérően érintik a vállalkozások

⁵² Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁵³ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

tervezését. Ezért annak az esélye 0,306, hogy a születőben lévő vállalkozó nem készít üzleti tervet, és nem keresik a finanszírozási lehetőségeket, míg az esélye növekszik 0,411-re indításakor, hogy kidolgoz egy üzleti tervet. A marginális hatás növekedésének az esélye jelentős.

Moderator analysis search for financing and marginal effect of business planning

Z(Financing) * X(Bplanning)	X - StartedBPlan	X - FinishedBPlan	X - FormalBPlan	X - FinProjectionis	X - Changes
0 0	0.306	0.195	0.369	0.230	0.299
0 1	0.411	0.576	0.696	0.473	0.834
1 0	2.236	0.780	0.774	0.161	1.543
1 1	1.079	1.199	1.679	1.419	1.362
Marginal Effect of Planning for Firms not seeking Financing	0.105	0.381**	0.327	0.243*	0.534*
Marginal Effect of Planning for Firms seeking Financing	-1.158	0.419	0.905	1.258**	-0.182
N	273	317	224	304	281

14. ábra: Befejezett üzleti terv és a pénzügyi előrejelzések viszonya

Forrás: Christian Hopp: Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. SYMPOSIUM ZUR ÖKONOMISCHEN ANALYSE DER UNTERNEHMUNG 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

A negyedik vizsgálati eredmény (14. ábra) megmutatta, hogy milyen viszonyban áll a befejezett üzleti terv, a pénzügyi előrejelzések és a későbbi változtatások, amelyek a vállalkozás lehetőségeinek növelését jelenti. Legalább 5%-os szinten jelentős az együtttható. Ez növelheti a vállalkozások érzékenységét a változásokra. Indításkor elkészített üzleti terv és a hivatalos üzleti terv azonban nem mutat jelentős növekedést abban a tekintetben, hogy nem keresnek külső finanszírozási lehetőséget. Pénzügyi előrejelzések növekedése azonban indukálja a finanszírozási lehetőségek utáni intézkedések megtételét.⁵⁴

⁵⁴ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

<i>Moderator analysis market newness and marginal effect of business planning</i>					
Z(Market Newness) * X(Bplanning)	X = StartedBPlan	X = FinishedBPlan	X = FormalBPlan	X = FinProjections	X = Changes
1 0	0.300	0.390	0.426	0.341	0.384
1 1	0.999	1.224	1.378	0.709	1.091
2 0	0.461	0.713	0.771	0.0487	0.309
2 1	0.911	0.963	1.072	0.782	0.611
3 0	0.163	0.207	0.209	0.265	0.347
3 1	0.820	0.798	0.835	0.887	1.239
Marginal Effect of Planning for products not new to any customer	0.478+	0.799**	2.257+	0.331+	0.785+
Marginal Effect of Planning for products new to some customers	-0.076	0.155	0.052	0.854***	0.213
Marginal Effect of Planning for products new to all customers	-0.058	0.582	0.276	0.296	0.671
N	273	317	224	304	281

15. ábra: Pénzügyi előrejelzések marginális hatása

Forrás: Christian Hopp: Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. SYMPOSIUM ZUR ÖKONOMISCHEN ANALYSE DER UNTERNEHMUNG 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(Letöltve: 2011.06.22.)

A pénzügyi előrejelzések marginális hatása (15. ábra) sokkal nagyobb abban az esetben, amikor külső finanszírozás megszerzésére irányul, mint amikor nem keresnek finanszírozást. Ezért ezek az eredmények azt támasztják alá, hogy az üzleti tervezést negatívan mérséklék. Sőt, az írásos, a hivatalos üzleti terv és így a kapcsolódó pénzügyi előrejelzések növelik annak a valószínűségét, hogy a vállalat korai szakaszban érzékeli a folyamatokat. Mindkét együttható pozitív és szignifikáns (az 5%-os és 0,1%-os,). Az exponenciális együttható 63%-os és 84%-kal nőtt, így annak valószínűsége is, hogy érzékeli a vállalat a működése tekintetében a veszélyeket.

Christian Hopp egyértelműen lefekteti, hogy az üzleti tervezés önmagában nincs szignifikáns hatással egy sikeres, új vállalkozás megtalálásával. Sokkal inkább az üzleti terv tartalma, ami lényeges momentum, és ezen belüli is a pénzügyi előrejelzések.⁵⁵

Pruss Roland-Kruth-Bern-Joachim-Meinert Alexander-Rams Andreas-Sänger, Ralf-Schlürscheid Jochem szerzők⁵⁶ az előzőeket tovább gondolva, szerintük az üzleti

⁵⁵ Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.
<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

tervben a pénzügyi tervezésnek optimalizált fokon kell, hogy megjelenjen. Legfontosabb finanszírozási szempontként kezeli a pénzeszközök optimalizálását, a cash flow-t minden viszonylatában, és a likviditást, minden pénzügyi struktúrában.

Brinckmann, J.-Grichnik, D.-Kapsa, D.⁵⁷ szerint az üzleti tervezés, az üzleti terv és az eredményesség viszonylatát leíró elméleti irányzatok közül két ellentétes irányzatot lehet azonosítani. Ez az ún. „tervezési iskola” és az ún. „tanulási iskola”. A tervezési iskola szerint a tervezés elősegíti a cégek a fejlődését, mert a források felhasználásának hatékonysága, a döntés sebessége nőtt, és rugalmas működtetést támogat. A tervezési iskola arra a feltételezésre épül, hogy a tervezés általában javítja a hatékonyságot. A tervezési megközelítés lényegesen támaszkodik az előrejelzésre. Ez lehetővé teszi a gyorsabb döntéshozatalt, a hatékony lépéseket a célok elérése érdekében. Tervezés lehetővé teszi a vállalkozások ellenőrzését a célok eléréséhez. Az ellentétes, tanulási iskola ellenben nem feltétlenül követi az előre meghatározott, explicit vagy formális terveket.

Brinckmann, J.-Grichnik, D.-Kapsa, D. a különböző iskolák leírására támaszkodva azt a következtetést vonják le, hogy a németországi és a franciaországi cégek tekintetében lényegesebben kevésbé van hatással az üzleti tervezés a cég teljesítményére, mint az amerikai vagy kanadai cégekére. Emellett a kutatásuk azt mutatják meg, hogy mind a kimenő üzleti tervezés (írott tervek) és az üzleti tervezés folyamata (tervezés találkozók, piaci és forgatókönyv-elemzés, a számítógépek, portfólió-elemzés) növeli a cég teljesítményét.⁵⁸

⁵⁶Pruss, Roland-Kruth, Bern- Meinert, Alexander- Andreas, Rams-Sänger, Ralf-Schlürscheid, Jochem(2003): Der Geschäftsplan. Bonn. 2003. Galileo Press. 2003. 1-54.o.
http://www.galileo-press.de/download/dateien/313/galileobusiness_der_geschaeftsplan.pdf(letöltve:2011.06.12.)

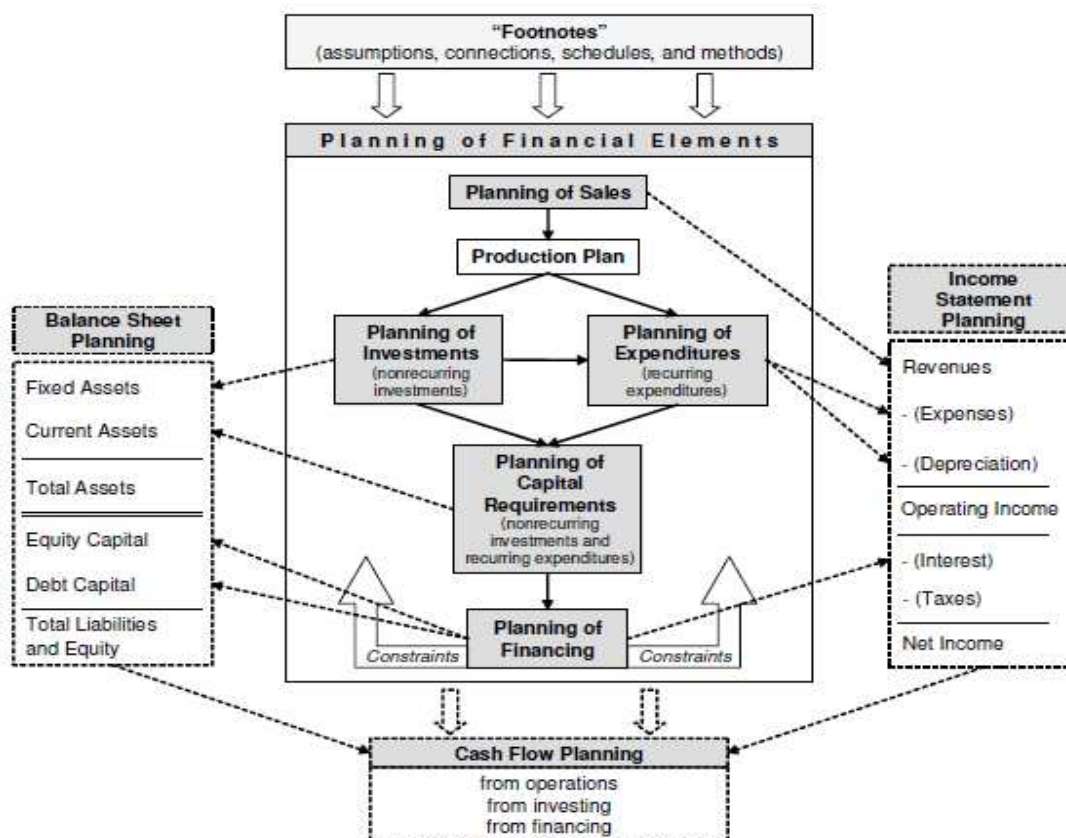
⁵⁷ Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

(Jan Brinckmann szíves segítségével kaptam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.15.)

⁵⁸ Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

(Jan Brinckmann szíves segítségével kaptam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.15.)

Summa summarum Benjamin B. Gansel tanulmánya szerint, az alábbi ábrával (16. ábra) érzékeltethető a legjobban az üzleti terv és a pénzügyi részének viszonya:⁵⁹



16. ábra: Az üzleti terv és a pénzügyi részeinek viszonya

Forrás: Gansel, Benjamin B.(2004): Toward a framework of financial planning in business venturing-demonstrated by a case study. Rreduced paper version, 27th ISBA National Entrepreneurship and SME Development Conference, held in Newcastle (U.K), in November 2004. 436-450.o.

<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper78.pdf>(Letöltve: 2011.06.22.)

Az egész egy keretként is értelmezhető, mint kapcsolatot a döntésekkel, amelyen belül a vállalkozói bevételek tervezése, stratégiák számszerűsítése történik. Ezek alapján, döntéseket hoznak a vállalkozások, és azt követő intézkedésekre kerülnek sor.⁶⁰ A tervezési folyamat magába foglal, öt egymással összefüggő pénzügyi tervezési elemet: értékesítést, visszatérő kiadásokat, beruházásokat, tőkekövetelményeket, és a finanszírozást. Mindezek az alappillérről szolgáló és generáló pénzügyi kimutatást támogatják. Ennek következtében a pénzügyi tervet tesztelni lehet az érzékenységvizsgálattal, forgatókönyv-elemzéssel és szimuláció alkalmazásával. A következmények kettősek lehetnek. Először is, a pénzügyi tervezés, keretet, gyakorlati iránymutatást ad a pénzügyi döntések meghozatalához.

⁵⁹ Gansel, Benjamin B.(2004): Toward a framework of financial planning in business venturing-demonstrated by a case study.Rreduced paper version, 27th ISBA National Entrepreneurship and SME Development Conference, held in Newcastle (U.K), in November 2004. 436-450.o. <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper78.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁶⁰ Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

Másodszor, a pénzügyi tervezés a stratégiák közötti összefüggést tárja fel. Brinckmann, J.-Grichnik, D.-Kapsa, D.⁶¹ szerint azonban nem létezik általánosan elfogadott gyakorlati útmutatóként használható leírások, amelyek a pénzügyi tervezés és az üzleti vállalkozás létrehozásának összehangolását adják. Egy koherens, átfogó keret, az, amely felhívhatja a figyelmet arra, hogy a kölcsönös függőségek között a tervezési funkciók és pénzügyi tételek továbbra is hiányzanak. Szerintük van szignifikáns pozitív kapcsolat a formális tervezés, a kis cégek, és a pénzügyi teljesítményeik között.

Kétféle pénzügyi terv létezik szerintük.⁶² Az egyik a belső tervezési célokra szánt pénzügyi terv, a másik pedig a bankok, hitelezők és a részvényesek számára készített tervezetek. A pénzügyi tervezés a számviteli standardokon kell, hogy alapuljon minden tekintetben. A belső tervezési eszköz, a pénzügyi tervezést, a döntéshozatali folyamatot elsősorban támogatja. A pénzügyi terv külső célokra fordított részét úgy lehet leírni, mint a belső tervezési folyamat megfelelő számviteli standardok egy "melléktermékeként".

A pénzügyi tervezési folyamat döntési sorozatok láncolatából áll. Így a pénzügyi (tervezés) elemei : (i) a finanszírozásnak a tervezése (ii) (visszatérő) kiadásoknak tervezése (iii) beruházásoknak tervezése, (iv) tervezése; (v) tőkekövetelményeknek a tervezése. A pénzügyi elemek biztosítják az információk alapját a tervezéshez. Benjamin B. Gansel⁶³ szerint egy pro forma pénzügyi tervezést hoz létre, amely pénzügyi kimutatást, az eredménykimutatást, mérleget és cash-flow kimutatást tartalmazza.(Szaggatott vonallal található az ábrán.)⁶⁴

⁶¹ Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

⁶² Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

⁶³ Gansel, Benjamin B.(2004): Toward a framework of financial planning in business venturing-demonstrated by a case study.Reduced paper version, 27th ISBA National Entrepreneurship and SME Development Conference, held in Newcastle (U.K), in November 2004. 436-450.o.

<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper78.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

⁶⁴ Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

2.Üzleti terv pénzügyi részének alapvető fundamentumainak szakirodalmi áttekintése

2.2. Üzleti terv pénzügyi részének alapvető fundamentumai a nemzetközi üzleti tervben

A szakirodalom megkülönböztet, un. nemzeti üzleti tervet és un. nemzetközi üzleti tervet.⁶⁵ Alapvető megállapítás Brinckmann, J.-Grichnik, D.-Kapsa, D. szerzők szerint, hogy a vállalkozói tervezési jelenség kulturálisan függő. Mindezek ellenére mindenképpen előremutató az un. cross-country tanulmányok az üzleti tervekkel kapcsolatosan. Továbbá Brinckmann, J.-Grichnik, D.-Kapsa, D. meta-analízise az üzleti tervezés nemzetközi megközelítésének hasznosságát bizonyítja.

Robert L. Brown-Alan S. Gutterman szerzőpáros könyve egyedülálló e tekintetben, amely alapvetően egy nemzetközi üzleti terv készítésének leírását adja.⁶⁶ Szerintük a hazai és nemzetközi üzleti terv, hasonló szerkezetű és rengeteg az azonosság. A nemzetközi üzleti tervek, azonban egyedülálló módon kezelik a határokon és kultúrákon átnyúló üzleti instrumentumokat. Mint ahogy megjegyzik, alapként mindenképpen a hazai üzleti tervet kell figyelembe venni, és a későbbiek során az szolgálhat kiindulópontként a globális szintű nemzetközi üzleti tervnek.

In se egy adott vállalat nemzetközi üzleti tervének célja az, hogy globális műveleteket hozzon létre, amelyek célja a piac diverzifikálása, annak érdekében, hogy csökkentsék a kockázatot és a csökkenő keresletet. Az új belépő, a külföldi piacon, növelheti az értékesítést, kiterjeszti ügyfélkörét. Ennek megfelelően, az üzleti tervnek tartalmaznia kell jelentős összegű pénzügyi információkat és elemzéseket. Három alapfundamentumot kell, hogy tartalmazzon: mérleget, eredménykimutatást és cash flow kimutatást. (Induló vállalatnál e három dokumentum előrejelzését tartalmazza.) Ezek a következő három-öt évben, a legutóbbit két-három évben hónapról-hónapra alapon, a többiek a negyedévi felbontásban kell, hogy megjelenjenek. A három nagy alapidokumentum összefoglalóját tartalmazza a pénzügyi rész. Részletes megállapítások az üzleti terv végén függelékeként, valamint más kiegészítő anyagokként található. Az "általánosan elfogadott számviteli elvek" ismeretében kell elkészíteni, ahol a cég joghatósága, ahol a cég székhelye található.

⁶⁵ **Brinckmann, John.-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin**(2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

⁶⁶ **Brown ,Robert Louis. – Gutterman,Alan S.**(2003) : A Short Course in International Business Plans: Charting a Strategy for Success in Global Commerce. World Trade Press. California, USA. 2003. 1-186.o.

A legfontosabb szakaszok, kiemelt pénzügyi kimutatások a következők:⁶⁷

- Történelmi pénzügyi kimutatások
- Proforma pénzügyi kimutatások
- Működési költségvetés

Történelmi pénzügyi kimutatások:

Történelmi pénzügyi kimutatások különféle célt szolgálnak. Először meg mutatják a vállalat jelenlegi helyzetét. Még mindig kialakulóban van e vagy már teljesen „kifejlődött”. A működési szinten hogyan alakulnak a kiadások és bevételek, és továbbá, megmutatja a versenytársakkal történő összehasonlítását, valamint hogy szükségesek e változtatások, a cég működésében. Ha igen, milyen költségmegtakarításra (és növekvő nyereségre) lehet számítani. Másodszor, mindezek jelzik, hogy a cég már a múltban is sikeresen tevékenykedett. Az üzleti terv háttereként itt is a hatályos számviteli rendszer és, adott esetben, a nyilvántartási rendszer kell, hogy álljon.

Proforma pénzügyi kimutatás:

Részei a különböző előrejelzések. Így:

- Országos és helyi jövedelemadó
- Személyi adók
- Munkavállalói juttatások
- Követelések: (cash flow esetén)
- Támogatás, behajthatatlan követelések
- Leltár: (cash flow esetén)
- Értékesítési és marketing költségek aránya a tervezett eladási ár tekintetében.

Robert L. Brown-Alan S. Gutterman szerzők szerint az előrejelzéseket ki kell igazítani az infláció, kamatok, árfolyam ingadozások, a termelékenység változása és a piaci növekedésével.⁶⁸

Működési költségvetés:

Ez azt írja le, hogy hogyan kívánja működtetni a céget. Hogyan történik a termelés és forgalmazás világszerte. Hogyan lehet elérni ezeket a célokat. Mennyit fog a cég költeni kutatásra, fejlesztésre, gyártási és értékesítési céljainak eléréséhez. Ha a cég, vállalkozást indít egy új külföldi piacon, fel kell készülni kétféle költségvetésre. Az első a kezdeti időszak, míg a második az üzemeltetési szakasz. A működési költségvetés azt mutatja meg, hogyan fogja ezt a folyamatot átfogni.

⁶⁷ Brown, Robert Louis. – Gutterman, Alan S. (2003) : A Short Course in International Business Plans: Charting a Strategy for Success in Global Commerce. World Trade Press. California, USA. 2003. 1-186.o.

⁶⁸ Brown, Robert Louis. – Gutterman, Alan S. (2003) : A Short Course in International Business Plans: Charting a Strategy for Success in Global Commerce. World Trade Press. California, USA. 2003. 1-186.o.

3.Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben:

Dolgozatom jelen fejezete kettő, jól elkülöníthető részből áll. Országokként található a vonatkozó mintavételezési eljárásokat és elemzéseket tartalmazó szakirodalom ismertetése, valamint országokként egy az adott országban bejegyzett vállalat üzleti tervének általam elkészített elemzése. Az alábbi táblázat a felhasznált üzleti terveket tartalmazza.

Ország	Vállalat neve	Feldolgozott forrás eredete:	Mintavételezés ideje
Szlovénia	Prenosnik, d.o.o.	http://www.poslovninacrt.org/Dokumenti/Poslovnica%20na%C4%8Drt%20-%20Prenosnik%20d_o_o_.pdf	2011.10.20
Magyarország	Genesis Energy Befektetési Nyrt.	http://www.genesisenergy.eu/files/genesis_business_plan_201100325_hu.pdf	2011.10.20
Egyesült Királyság	3D Style Ltd.	http://www.colinperrett.co.uk/Files/BusinessPlan3DStyle.pdf	2011.10.20
Finnország	Tilaliikelaitos	http://194.89.127.7/djulkaisu/kokous/20101633-8-2901.PDF	2011.10.20
Svédország	Hammar Affärsplanering AB	http://www.smartplan.se/se/files/affarsplan.pdf	2011.10.20
Hollandia	Green Genetics TTI	http://www.wur.nl/NR/rdonlyres/89AEFB03-1BA3-41BA-9475-147EC8617E0F/12770/0511TTIGGbusinessplan_23nov05_totaal.pdf	2011.10.20
Dánia	Biofuel Ghana A/S	http://senegalconnect.com/Business%20Plan%20Wood%20Pellets%20engelsk%20version%20v10.pdf	2011.10.20
Németország	Freudenberg Halbleitertechnik AG	http://www.b-p-w.de/includes/File/Downloads/beispiel-businessplan_01.pdf	2011.10.20
Afrika	Rio Tenco Distributors Ltd.	http://www.riotenco.co.za/Riotenco/RioPlan/Business%20Plan%20pack-SA.pdf	2011.10.20
USA	Honest Tea Inc.	http://honesttea.com/objects/pdf/Honest_Tea_Business_Plan_98.pdf	2011.10.20
Ausztrália	ShoeSeduction.com Ltd.	http://www.awp.com.au/Shoe%20Seduction.pdf	2011.10.20
Kína	Biotechnology Co., Ltd.	http://www.xyzlove.com/Transshipment/Investment/dlmswjsyhgssyjh/dlmswjsyhgssyjh.htm	2011.10.20
Törökország	Altintel A.S	http://gordon.tufts.edu/engMgmt/MSEM/projectBiodieselBusinessPlan.pdf	2011.10.20

17. ábra: A vizsgálati kritériumok rendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

Az alábbi táblázat az adott ország vállalatának üzleti tervének elemzési szempontjait tartalmazza.

Üzleti tervek elemzésének kritériumrendszere:	
1. Üzleti terv willeri elemei	
	%-os arány
1.termék	
2. piac	
3. verseny	
4. Marketing	
5. értékesítés	
6. szervezet	
7. versenytársak	
8. végrehajtási ütemterv	
9. kockázat	
10. pénzügyi tervezés	
2. Üzleti terv pénzügyi részének willeri elemei	
	%-os arány
1. tervezett eredménykimutatás	
2. tervezett cash flow kimutatás	
3. prognosztizált mérleget	
4. költségstruktúra elemzés	
5. finanszírozási stratégia	
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya	Megfelelő/Hiányos
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya	Megfelelő/Hiányos
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása	%
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése	Megfelelő/Hiányos
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése	Megfelelő/Hiányos
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése	Megjelenik/Nem jelenik meg

18. ábra: Az üzleti terv elemzésének általános szempont és kritériumrendszere

Forrás: Saját szerkesztés.

3.1 Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben:

3.1.1. Közép-Kelet Európa: Szlovákia

Közép-Kelet Európa egyetlen jelentős tanulmányát Marjan Krajnik készítette el, amely a leggyorsabban növekvő 500 szlovén cég üzleti tervének elemzését adja.⁶⁹

Marjan Krajnik elméleti háttérként, mint alapvető dokumentumként mutatja be az üzleti tervet, amely a vállalkozások alapvető ellenőrzésének, tervezésének eszköze. Mint ennek egyik lényeges elemeként mutatja be a pénzügyi részét az üzleti tervnek.

Tanulmányát a szerző 2005-ben készítette, amelynek alapja az 500 leggyorsabban növekvő szlovén vállalat. A kérdőíves megkérdezések email formájában történtek. Kielégítően kitöltött és visszaküldött kérdőívek száma 103, ami azt jelenti, hogy a válaszadási arány 21,5 százalékos lett. Összességében a kitöltött és visszaküldött kérdőívek százalékos aránya a következőképpen alakult: 87,1% a kisvállalkozásoké, 7,9%-a közepes méretű vállalatok adták és 5%-a nagy vállalatok küldték vissza. A visszaküldött kérdőívek aránya nem a legrepresentatívabb. A statisztikai elemzéshez az SPSS 13.0 programot használta és elvégezte a Varian (F-teszt) tesztet.

A következő hipotéziseket állította fel: a gyorsan növekvő szlovén vállalatok gyakran készítenek üzleti tervet, pénzügyi terv része a gyorsan növekvő szlovén vállalatoknál fontosabb, mint a többi eleme az üzleti tervnek.⁷⁰

A vizsgálata a következő eredményt hozta. Nagyszámban (96,4%) egyetértene azzal, az állítással, hogy az üzleti terv hasznos eszköz. Több mint kétharmada (67,3%), az üzleti tervekre úgy tekintettek, mint ami a hatékonyságát és eredményességét javítja a vállalatnak. Közel kétharmada (60,0%) a vizsgált vállalatoknak, a termelési üzleti tervet a korszerűsítés alapjaként tekintették. 40,0%-a megkérdezett vállalatoknak azt igazolták, hogy az üzleti tervet rendszeresen ellenőrzik, felülvizsgálják. A legtöbb kisvállalkozás (52,3%) amely üzleti tervet készített. A középvállalkozásoknál 50%-kal nagyobb, mint amennyit a nagy cégek is készítettek.

A chi-négyzet próba alapján, azt találta, hogy a különböző csoportok között, mint vállalkozások (kis, közepes és nagy) nincs szignifikáns különbség (sig. = 0,301). Ebből

⁶⁹ **Marjan Krajnik(2007):** Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih Management, vol. 2, issue 3, pages 253-266

[http://www.fm-kp.si/en/\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/en/(letöltve: 2011.06.22.))

[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf(letöltve: 2011.06.22.))

⁷⁰ **Marjan Krajnik(2007):** Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih Management, vol. 2, issue 3, pages 253-266

[http://www.fm-kp.si/en/\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/en/(letöltve: 2011.06.22.))

[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf(letöltve: 2011.06.22.))

arra lehet következtetni, hogy a csoportok között nem léteznek statisztikai jelentős különbségek. Az F-teszt azt mutatta, hogy a megkérdezett cégek ($x = 4,06$,) tekintetében az üzleti terv készítése a legfontosabb tevékenység, ha egy új vállalkozást terveznek. Kevesebben ($x = 3,69$), de egyetértenek ezzel a kijelentéssel azok a vállalatok, amelyek üzleti tervet még soha nem állítottak elő. Különbségek a csoportok között, mint vállalkozások (kis, közepes és nagy) között statisztikailag nem szignifikáns ($F = 2,16$, sig. = 0,121).⁷¹

Új, saját készítésű üzleti tervet a vállalatok 30,9%-a készített. Mindezeken túl azt találjuk, hogy a legtöbb válaszadó ($x = 4,7$) üzleti tervének eleme a pénzügyi terv. Kiderült, hogy a konfidencia elemek közzé tartozott a pénzügyi terv is. A megkérdezett közepes méretű vállalatok 50%-a állította azt, hogy a fejlett üzleti terv, újabb üzleti lehetőségeket indukál. Kisméretű vállalatok esetén ez 52,3%.

A tanulmány szerint a gyorsan növekvő szlovén vállalatok esetében (amelyek a globális gazdasági piacon is tevékenységet kívánnak folytatni) kulcsfontosságú az üzleti terv és ezen belül is a pénzügyi részek kidolgozottsága.⁷²

⁷¹ **Marjan Krajnik(2007):** Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih Management, vol. 2, issue 3, pages 253-266

[http://www.fm-kp.si/en/\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/en/(letöltve: 2011.06.22.))

[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf(letöltve: 2011.06.22.))

⁷² **Marjan Krajnik(2007):** Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih Management, vol. 2, issue 3, pages 253-266

[http://www.fm-kp.si/en/\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/en/(letöltve: 2011.06.22.))

[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf(letöltve: 2011.06.22.))

A következő üzleti tervelemzés a Prenosnik, d.o.o. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszer:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket 60%-osan tartalmazta az üzleti terv.
Erősen hiányzó elemek:
 - marketing
 - értékesítés
 - szervezet
 - versenytársak
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 60%-os az előfordulása.
Erősen hiányzó elemek:
 - költségstruktúra elemzés
 - finanszírozási stratégia
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
60%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem koherensen tartalmazza. A vállalat 2009-ben, Miha Potocnik és Janez Krapec alapította, befektetőknek készített szoftverfejlesztésre és értékesítésre, közép-kelet európai piacra. Globális piacra lépést nem tervezett a cég. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben sem jelenik meg, a globális piacra történő kilépés. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

19. ábra: A Prenosnik, d.o.o. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere

Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés a magyar Genesis Energy Befektetési Nyrt. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 90%-os az előfordulása.
Erősen hiányos elem:
tervezett eredménykimutatás
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat 2011-es átszervezés alapján alakult. Ásványi nyersanyagok bányászatával, szállításával, ásványi nyersanyag alapon gyártott speciális alkalmazási területek részére gyártott termékek gyártásával foglalkozik a cég nemcsak a hazai, hanem a globális piacon is. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét, a tervezett eredménykimutatáson kívül, megjeleníti az üzleti terv.

20. ábra. Genesis Energy Befektetési Nyrt.
üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3.Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben:

3.2. Nyugat-Európa:

3.2.1. Finnország

3.2.2. Egyesült Királyság

3.2.3. Hollandia

3.2.4. Dánia

3.2.5. Németország

3.2.6. Svédország

A nyugat-európai országokra és az Amerikai Egyesült Államra vonatkozó üzleti tervvel kapcsolatos elemzések adják a témakör alapvető tanulmányait. Az elmúlt 5-10 év során kialakult szerző csoport kutatja, az üzleti tervvel kapcsolatos témaköröket. Rendszerint mindezek publikációk, konferenciák előadás anyagaként látnak napvilágot. Kiemelendő Ben Honig, Thomas Karlsson, Sacha Kraus, W. Gartner, Andrew E. Burke és többek között Tsvi G. Vinig munkássága. Közülük a legszorosabban érintő, általuk készített anyaguk alapján mutatom be a témakört.

Kraus Sascha-Hakala Henri-Kauranen Ilkka szerzők cikke⁷³ a finnországi kkv-k helyzetét vizsgálta, különös tekintettel az üzleti terv pénzügyi részeire. 130 finn vállalatot teszteltek és a megállapításaik szerint a felhasznált tudás anyag mind közrejátszott a vállalatok eredményének növelésében. Az általuk használt logisztikus regressziós modell jelzi a pénzügyi elemzés és a tervezés kapcsolatát. A tanulmány szerint a formális üzleti tervezésben a különböző elemek súlya a következő: Pénzügyi és Számviteli 43% (46%), értékesítési, marketing és reklám 25%-os (61%); termelés 22 % (52%), technológiai és innovációs 12% (61%), és emberi erőforrások 10%-os (57%). Érdeemes megjegyezni, hogy 52%-a mintában részt vevő vállalkozások már készítették írásos üzleti tervet. (pl. más tanulmányokban, ahol 468 fiatal osztrák kkv-t vizsgáltak mindössze 29,5%-a megkérdezett vállalkozásoknak, amely készített már egy hivatalos üzleti tervet).

Az üzleti tervezés pénzügy és számvitel területén, a formális tervezés gyakoribb, mint bármely más területen. Meglátásuk szerint a növekvő vállalkozások gyakrabban folytatnak stratégiai pénzügyi elemzéseket, mint a nem növekvő vállalkozások. A gyakoriság a növekvő vállalkozásoknál 58% volt, és nem növekvő vállalkozások 40%-os. Ez a különbség statisztikailag is jelzésértékű. Az alábbi 21. ábra jól mutatja ezeket a kutatási eredményeket.

⁷³ **Kraus, Sascha-Hakala-Henri-Kauranen, Ilkka**(2009): Strategic (human resource) planning and growth of young SMEs: empirical evidence from Finland. 01/01/2009.
<http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Business-Strategy/208534973.htm> (letöltve: 2011.07.23)

Frequencies of formal planning and informal planning in different areas of strategic planning			
Area of Strategic	Formal Planning	Informal planning	planning
Financing & accounting	43.1	46.2	
Sales, marketing & advertising	25.4	61.5	
Production	21.5	51.5	
Technology & innovation	12.3	60.8	
Human resources	10.0	56.9	

Cross-tabulation of strategic planning areas and strategic management instruments:			
Variable	Non- Growing	growing	Total
Area of strategic planning:			
Sales, marketing & advertising (informal)	62.8%	60.9%	61.5%
Sales, marketing & advertising (formal)	27.9%	24.1%	25.4%
Production (informal)	51.2%	51.7%	51.5%
Production (formal)	30.2%	17.2%	21.5%
Technology & innovation (informal)	65.1%	58.6%	60.8%
Technology & innovation (formal)	4.0%	11.5%	12.3%
Human resources (informal)	69.8%	50.6%	56.9%
Human resources (formal)	20.9%	4.6%	10.0%
Finance & accounting (informal)	39.5%	49.4%	46.2%
Finance & accounting (formal)	51.2%	39.1%	43.1%

21. ábra: Az üzleti terv és viszonyrendszere Finnországban.

Forrás: Kraus, Sascha-Hakala-Henri-Kauranen, Ilkka(2009): Strategic (human resource) planning and growth of young SMEs: empirical evidence from Finland. 01/01/2009.

<http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Business-Strategy/208534973.htm> (letöltve: 2011.07.23)

Hasonló megállapításokat tett Andrew E. Burke -Stuart Fraser -Francis J. Greene ⁷⁴ szerzők, a tanulmányukban, ahol az induló vállalkozások írásos üzleti tervének és a vállalat üzleti eredményének összefüggéseit vizsgálták. Alapvetéséként deklarálja a tanulmány az alacsony kockázati tényezők, pozitív cash- flow hozadékát.

⁷⁴ **Burke, Andrew E. – Fraser, Stuart – Greene, Francis J.** (2009):Multiple Effects of Business Plans on New Ventures. Journal of Management Studies, Forthcoming University of Edinburgh - Business School , Cranfield University - School of Management and University of Warwick Business School , University of Warwick - Warwick Business School , March 5, 2009. Accepted Paper Series. 1-45.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1353907(letöltve: 2011.07.22.)

Elemzésükben, 56%-a vállalkozóknak írt hivatalos üzleti tervet és mintegy 29%-a tapasztalt pénzügyi problémákat az első évben. Az új vállalkozások saját könyvelővel gyakrabban írtak üzleti tervek (9,6% ponttal). Ez arra utal, hogy képesek a pénzügyi táblázatokat használni és pontosabb előrejelzéseket tenni. A kezdő vállalkozások esetén, amelyek írásos üzleti tervet készítettek, jelentősen 37,5% ponttal csökkentek a költségeik. Ezeket a szűréseket alkalmazták Egyesült Királyság kezdő vállalkozásainál ahol ez negatív (-10% pont) és a teljes mintában, erősebb pozitív hatásokat (+33% pont) mutat. Azonban ezek a kutatások Egyesült Királyság 3 régiójára vonatkozott.

Tsvi G. Vinig -Maarten de Haan szerzőpáros további jelentős megállapítást tett jelen tanulmányában.⁷⁵ Empirikus adatgyűjtése az USA-ban és Hollandiában történt, interjúk és kérdőívek segítségével. Az eredmények azt sugallták, hogy összefüggés áll fent a fő kritériumok (vállalkozó, termék, piaci, pénzügyi) között holland és amerikai vállalatok tekintetében. Mindezeket mutatják az alábbi 22. és 23. ábrával illusztrált T-teszt és Levene-tesztek.

Criteria	t-test for t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ENTREPRENEUR	.981	17	.340	4.39	4.473
PRODUCT	.192	17	.850	.56	2.889
MARKET	1.757	17	.097	4.33	2.467
FINANCIALS	-1.731	17	.102	-6.17	3.563

t-Test

22. ábra: T-Teszt és eredményei

Forrása: Vinig,Tsvi G. - Haan, Maarten de(2002) :How do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from The Netherlands and the US University of Amsterdam - Department of Business Studies (BS) December 16, Working Paper Series. 1-18.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321860(letöltve: 2011.07.22.)

⁷⁵ Vinig,Tsvi G. - Haan, Maarten de(2002) :How do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from The Netherlands and the US University of Amsterdam - Department of Business Studies (BS) December 16, Working Paper Series. 1-18.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321860(letöltve: 2011.07.22.)

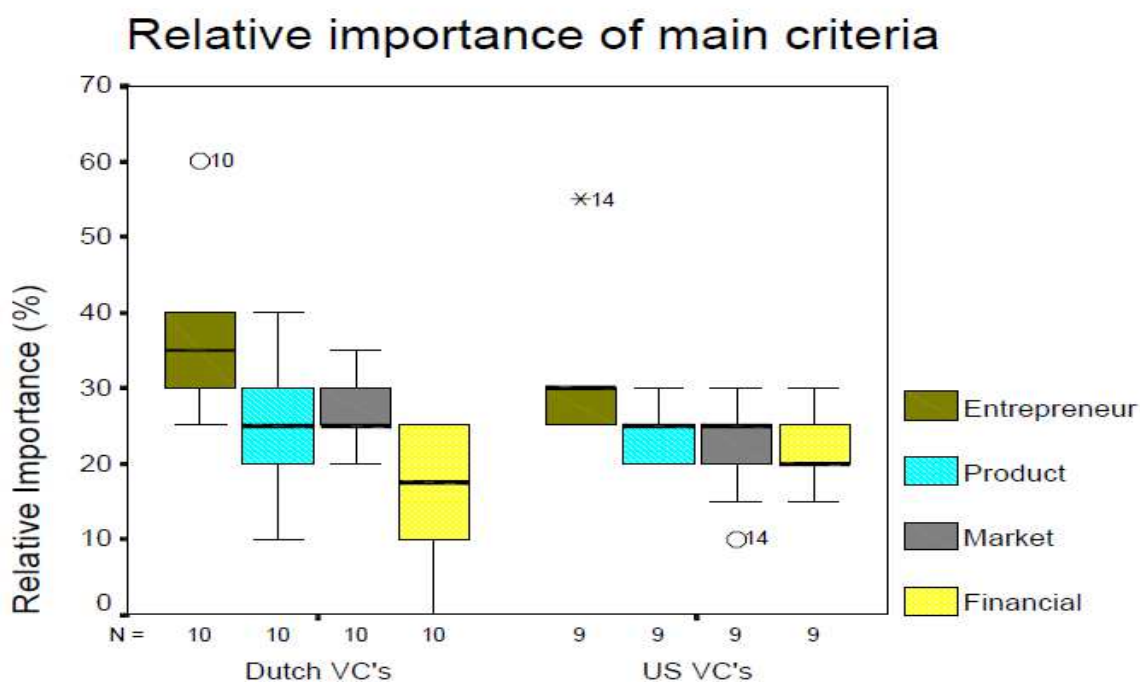
Criteria	Levene's Test F	Sig.
ENTREPRENEUR	.172	.684
PRODUCT	.974	.338
MARKET	.972	.338
FINANCIALS	3.043	.099

Levene's test

23. ábra: Levene-Teszt és eredményei

Forrása: Vinig,Tsvi G. - Haan, Maarten de(2002) :How do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from The Netherlands and the US University of Amsterdam - Department of Business Studies (BS) December 16, Working Paper Series. 1-18.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321860(letöltve: 2011.07.22.)

Kockázati tőke, globális ipar, különösen a technológiai ágazatban jelentős. Ezt támasztja alá a kutatási eredményeik. A holland és amerikai vállalatok a fő szűrési kritériumokban hasonló eredményt nyújtottak. A legtöbb esetben üzleti tervet használnak és ezek hasonlóan fontos tényezője a pénzügyi részek. Ezt érzékelteti az alábbi 24. ábra.



24. ábra: Dán és az amerikai összehasonlító vizsgálat eredményei a 4 fő kritérium rendszerében

Forrása: Vinig,Tsvi G. - Haan, Maarten de (2002) :How do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from The Netherlands and the US University of Amsterdam - Department of Business Studies (BS) December 16, Working Paper Series. 1-18.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321860(letöltve: 2011.07.22.)

A következő üzleti terv elemzés az németországi Freudenberg Halbleitertechnik AG. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszer:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint a hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. -A vállalat Prof. Dr.-Ing. Sven Puch a tulajdonosa. alapvetően magas hozzáadott értékű ipari alkalmazások fejlesztésével foglalkozik a vállalat, amely a globális piacon is jelen kíván lenni. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

25. ábra: Freudenberg Halbleitertechnik AG.
üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés az Egyesült Királyságbeli 3D Style Ltd. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

9. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
10. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
11. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
12. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
13. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
14. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
15. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
16. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat 3D reklám-fejlesztésekre és animációs média megjelenést támogató rendszerek fejlesztésére specializálódott, amely a globális piacon is jelen kíván lenni. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

26. ábra: 3D Style Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés a finnországi Tilaliikelaitos üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat

amely a globális piacon is jelen kíván lenni.
Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

27. ábra: Tilaliikelaitos üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés a svédországi Hammar Affärsplanering AB. üzleti tervének elemzését mutatja.

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat sport bárak és éttermek hálózatát működteti. A hazai piacon kívül az amerikai piacon is versenyképes kíván lenni, amely a globális piaci jelenlétet is jelenti. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

28. ábra: Hammar Affärsplanering AB. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés a hollandiai Green Genetics TTI üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat célja a növényi genetikai kutatások, és fejlesztések, amellyel a globális piacon is jelen kíván lenni. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

29. ábra: Green Genetics TTI üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

A következő üzleti terv elemzés a dániai Biofuel Ghana A/S üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat fapelletet gyárt Ghánában és fűtési célra értékesítik Dániában és Európában, amellyel a globális piacon is jelen kíván lenni. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

30. ábra: Biofuel Ghana A/S üzleti tervének szempont és kritériumrendszere

Forrás: Saját szerkesztés.

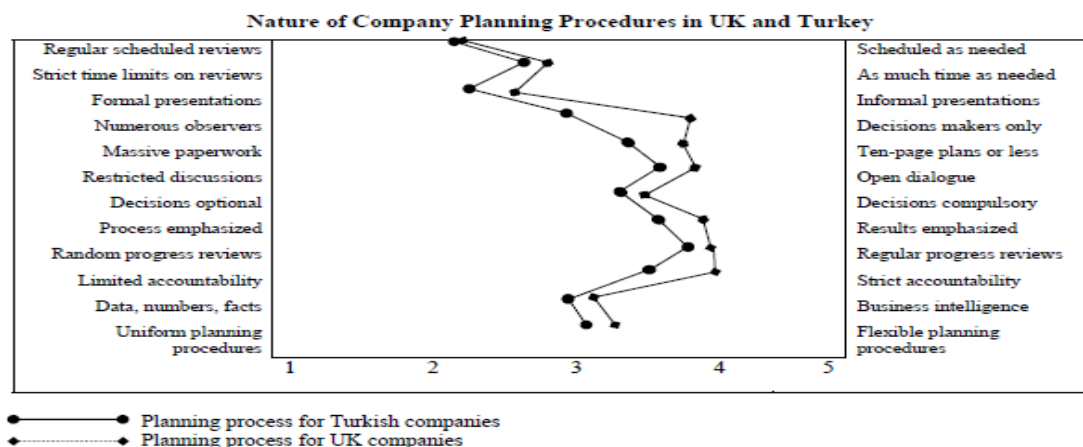
3.3. Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben

3.3.1. Kelet-Európa: Törökország

Glaister Keith W. tanulmánya⁷⁶ Törökország tekintetében egy tanulságos eset, mert gazdasági és stratégiai szempontból is hídfő Kelet és Nyugat között. Két különböző struktúrájú ország vállalatait elemezte. Egyrészt, Egyesült Királyságban a mintavételi keret 500 cég adatbázisa, amelyből 113 használható válasz érkezett. Az adatbázist Törökországban, az isztambuli iparkamara adta, amely az 500 legnagyobb török gyártó vállalatot tömörített, és amelyeket az isztambuli értéktőzsdén is bejegyeztek. Itt a megkérdezett 638 cégből 135 válaszolt.

Egyesült Királyság tekintetében 23%-os volt a válaszadási arány. Szisztematikus méret vagy iparág különbség nem volt kimutatható a válaszadók és nem válaszolók között. A minta 113 részvénytársaságot jelentett. Mindezek összes árbevétele 712 millió £ és az átlagos foglalkoztatottak száma a 7270 főt elérte. Mivel csak tőzsdén jegyzett társaságok alanyai a mintavételezési eljárásnak, a minta keret kizárja sok kisebb, 100-nál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cég jelenlétét az eljárásban.

A felmérés arra az alapvető feltételezésre kereste a választ, hogy lesznek-e szisztematikus jelentős különbségek az üzleti tervezési gyakorlat, a török cégek és az Egyesült Királyság cégei között. Az eredményeket az alábbi 31. és a 32. ábra mutatja.



31. ábra: Török és angol vállalatok tervezési eljárásának összehasonlítása

Forrása: Glaister, Keith W.-Dincer, Omer-Tatoglu, Ekrem-Demirbag, Mehmet(2009): A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. The Journal of Management Development, Emerald Group Publishing Limited Volume 28, Number 4, 361-379.o.

http://www.omerdincer.com/document/Journal_of_Management_submission.pdf (letöltve: 2011.07.23)

⁷⁶ Glaister, Keith W.-Dincer, Omer-Tatoglu, Ekrem-Demirbag, Mehmet(2009): A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. The Journal of Management Development, Emerald Group Publishing Limited Volume 28, Number 4, 361-379.o.
http://www.omerdincer.com/document/Journal_of_Management_submission.pdf (letöltve: 2011.07.23)

Use of Tools and Techniques of Strategic Analysis

	All Firms		Turkish Firms		UK Firms		t-value
	Rank	Mean	Rank	Mean [†]	Rank	Mean	
Economic forecasting models	5	2.73	1	2.73	8	2.73	0.02
SWOT analysis ¹	1	3.07	2	2.62	4	3.60	-5.00**
Scenario construction	8=	2.33	3	2.56	11=	2.07	2.56*
Financial analysis of competitors	2	3.05	4	2.50	3	3.68	-6.49**
Analysis of organizational culture	6	2.46	5	2.17	7	2.80	-3.54*
Spreadsheet 'what if' analysis	3	3.03	6=	2.16	1	4.00	-10.46**
Analysis of 'key' or 'critical' success factors	4	2.94	6=	2.16	2	3.85	-9.37**
Corporate modelling/Strategic planning software	7	2.41	8	2.02	6	2.86	-4.44**
Stakeholder analysis	9	2.14	9	1.86	9	2.47	-3.94**
Core capabilities analysis	8=	2.33	10	1.84	5	2.88	-5.92**
Experience curve analysis	12	1.69	11	1.78	14	1.58	1.37
Value chain analysis	10	2.01	12	1.77	10	2.29	-3.13*
PDMS Analysis ²	14	1.56	13	1.75	16	1.34	2.94*
PEST or STEP analysis	13	1.61	14	1.58	13	1.64	-0.35
Portfolio matrices ³	11	1.79	15	1.54	11=	2.07	-3.20**
Porter's 5-forces/industry attractiveness analysis	15	1.51	16	1.37	12	1.68	-2.36*
Delphi ⁴	16	1.32	17	1.28	15	1.36	-0.81
SSM (Soft Systems Methodology)	17	1.18	18=	1.17	17	1.20	-0.36
Cognitive mapping	18	1.17	18=	1.17	18	1.18	-0.23

¹Or TOWS or 'WOTS up' analysis.

²Profit Impact of Market Strategy Analysis.

³e.g., BCG: Growth-Share; GE's 9-cell Industry Attractiveness-Competitive Strength matrix.

⁴Qualitative group forecasting technique.

[†]The mean is an average on a scale of 1 = not used to 5 = regular.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

32.ábra. Török és angol vállalatok üzleti terv elemeinek összehasonlítása

Forrása: Glaister, Keith W.-Dincer, Omer-Tatoglu, Ekrem-Demirbag, Mehmet(2009): A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. The Journal of Management Development, Emerald Group Publishing Limited Volume 28, Number 4, 361-379.o.

http://www.omerdincer.com/document/Journal_of_Management_submission.pdf (letöltve: 2011.07.23)

Nincs statisztikailag szignifikáns különbség a török cégek és az Egyesült Királyság cégei között az üzleti tervezés tekintetében.

A következő üzleti terv elemzés a törökországi Altintel A.S. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. Altintel a.s. 1950-ben alakult, mint családi vállalkozás. Memduh Aktar, aki jelenleg is a tiszteletbeli elnöke és igazgatósági tagja az Aktar család 100%-os tulajdonában lévő vállalkozásnak. Fő profilja a vállalatnak a biodízel előállítás Törökországban, és kiváló minőségű biodízel forgalmazása Törökországban és Európában. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

33. ábra: Altintel A.S. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3.Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben

3.4. Észak-Amerika

3.4.1. Amerikai Egyesült Államok

Anthony T. Allred munkája alapvető az üzleti terveket elemző szakirodalom tekintetében.⁷⁷

A mintavételezési eljárás az amerikai INC magazin által rangsorolt 500 leggyorsabban növekvő, amerikai magánkézben lévő cégek vizsgálatát jelentette. Az alábbi 34. ábra a vizsgálati eredményeket mutatja.

1	Executive Summary	5.04
2	Financial Section	5.02
3	Management Section	4.68
4	Marketing Section	4.60
5	SWOT Analysis	3.80
6	Milestones Section	3.30
(Scale: 0 = no importance and 6= great importance)		

34.ábra: Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje

Forrása: Allred, Anthony Tony(2006): After Receiving Financing, Do Inc. 500 Companies Continue to Utilize Their Business Plan? Journal of Small Business Strategy, Vol. 17 Nbr 1, (Ross Fink szíves segítségével kaptam levélben. (Ross Fink, Editor Journal of Small Business Strategy, Foster College of Business Administration, Bradley University, Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.25.) 1-10.o.

A 35. ábra a cégek vezérigazgatóinak válaszadási eredményét tükrözi. A kérdés itt az volt, hogy az üzleti terven belül milyen fontossági sort állítanak fel. A legerősebbik egyike a pénzügyi rész.

Executive Summary	5.04	A, E
Financial Section	5.02	B, E
Management Section	4.68	B, E
Marketing Section	4.60	B
SWOT Analysis	3.80	C
Milestones Section	3.30	D
(Scale: 0 = no importance and 6= great importance)		

35. ábra: Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje

Forrása: Allred, Anthony Tony(2006): After Receiving Financing, Do Inc. 500 Companies Continue to Utilize Their Business Plan? Journal of Small Business Strategy , Vol. 17 Nbr 1, (Ross Fink szíves segítségével kaptam levélben. (Ross Fink, Editor Journal of Small Business Strategy, Foster College of Business Administration, Bradley University, Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.25.) 1-10.o.

⁷⁷ Allred, Anthony Tony(2006): After Receiving Financing, Do Inc. 500 Companies Continue to Utilize Their Business Plan? Journal of Small Business Strategy , Vol. 17 Nbr 1, (Ross Fink szíves segítségével kaptam levélben. (Ross Fink, Editor Journal of Small Business Strategy, Foster College of Business Administration, Bradley University, Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.25.) 1-10.o.

A 36. ábra a cégek ügyvezetői válaszadási eredményét tükrözi. A kérdés itt az volt, hogy az üzleti terven belül milyen fontossági sort állítanak fel. A legerősebbik egyike a pénzügyi rész lett.

Financial Section	3.66	D
Marketing Section	3.44	B, E
Milestones Section	3.22	E, A
SWOT Analysis	3.66	E, A
Management Section	3.44	C, A, E
Executive Summary	3.22	A
(Scale: 0 = no importance and 6= great importance)		

36. ábra: Az üzleti terv elemeinek fontossági sorrendje

Forrása: Allred, Anthony Tony(2006): After Receiving Financing, Do Inc. 500 Companies Continue to Utilize Their Business Plan? Journal of Small Business Strategy , Vol. 17 Nbr 1, (Ross Fink szíves segítségével kaptam levélben. (Ross Fink, Editor Journal of Small Business Strategy, Foster College of Business Administration, Bradley University, Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.25.) 1-10.o.

Ez az ábra a cégek ügyvezetői válaszadási eredményét tükrözi. A kérdés itt az volt, hogy az üzleti terven belül milyen fontossági sort állítanak fel. A legerősebb pénzügyi rész lett itt is.

Összességében megállapítható, hogy az összefoglaló és a pénzügyi rész (a finanszírozás), a két legfontosabb szakasza az üzleti terveknek az USA-ban.

Benson Honig -Tomas Karlsson szerzőpáros alapvető munkájukban⁷⁸ a következő kutatást végezték el svédországi és amerikai cégek tekintetében. Összességében 845 üzleti tervet vizsgáltak. Ebből USA-ban 446 és 399 Svédországban, készítettek két év alatt. A vizsgálatuk fókuszában az állt, hogy milyen egyéb, faktorok azok, amelyek befolyásolják egy induló vállalkozás üzleti tervének készítését. Megállapításaik szerint a különböző intézmények jelentős szerepet, hatást és nyomást gyakorolnak a születendő üzleti tervekre. Tehát nem, a pénzügyi szemléletet hangsúlyozták, hanem az intézményi formális jogszabályi hatásokat, amelyek befolyásoló tényezőként hatottak az üzleti tervekre.

⁷⁸ Honig, Benson – Karlsson, Tomas (2003): The Institutional Context Of Business Planning For Nascent Organizations In Two Countries. School of Business & Economics of Wilfrid Laurier University. Waterloo. October 2003. 1-41.o.

A következő üzleti terv elemzés az amerikai Honest Tea Inc. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

37. ábra: Honest Tea Inc. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3.Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben

3.5. Afrika

3.5.1. Botswana

Az afrikai kontinens egyetlen legjelentősebb munkáját Temtime, Z.T. készítette el.⁷⁹ A tanulmány az üzleti tervezés gyakorlatát a kis- és középvállalkozások tekintetében, különös tekintettel a tervezési folyamatok és tartalmát illetően mutatja be. A gyűjtött adatok 123 kis-és középvállalkozás adatait jelenti, amely alapvetően három városból, Botswana Köztársaságban készült, strukturált interjúk formájában. Ez a tanulmány az üzleti tervezésen belül, az üzleti terv és a pénzügyi rész fontosságát emeli ki. A szerző kiemeli, hogy a fejlődő afrikai országokban is a szervezeteknek meg kell tervezniük, az üzlet menetüket. A szervezeteknek el kell készíteniük az üzleti tervet, amely összehangolja tevékenységüket.

Az adatok alapján megállapítható, hogy a legtöbb mintában a vállalatok (57 százalék) már Botswanában működik több mint tíz éve, 34 százalékuk működik 7-9 éve, és csak nyolc százalékuk kevesebb, mint három éves tapasztalattal rendelkezik. Botswana-i és a többi állampolgár tulajdonában lévő cégek százalékos aránya 52 százalék. Az összes cégek tekintetében 34 százalékuk tulajdona volt a külföldieké és a 14 százalékos tulajdonában voltak a helyiek.⁸⁰

A vállalkozások által adott válaszok a következők szerint foglalhatóak össze: Az összes cég (95,5 százalék) pozitívan reagált, és megerősítette, hogy ők valamilyen formában üzleti tervezéssel is foglalkoznak. 87 százaléka írt üzleti terveket. Külső tanácsadók által készített üzleti tervek százalékos aránya 57 százalék. A cégek (51 százaléka) használja ezeket a terveket abból a célból, hogy hitelhez jussanak a bankoktól, befektetőktől. Az üzleti tervek többségének tervezési horizontja 2-5 év. Szinte az összes (91 százalék) cég úgy véli, hogy a kkv-k nem működhetnek hatékonyan, üzleti terv nélkül. Így a kkv-k válaszai, szerint az üzleti tervezés nélkülözhetetlen eszköz a fennmaradásuk és a növekedésük tekintetében.

⁷⁹ **Temtime, Z.T.(2004):** Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (letöltve: 2011.07.23)

⁸⁰ **Temtime, Z.T.(2004):** Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (letöltve: 2011.07.23)

Degree of Emphasis on Selected Planning Content Indicators

Items	Small		Medium		All Firms	
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D
Short term goals	4.51	0.61	4.22	1.02	4.42	0.73
Personnel Plan	4.39*	0.88	3.16*	0.91	4.03	0.89
Inventory	4.21 *	0.71	3.82*	0.70	4.09	0.71
Financial Plans	4.12*	0.60	3.29*	0.65	3.88	0.61
Sales plans	3.69	0.88	3.99	0.84	3.78	0.87
Production plans	3.68	0.72	4.19	0.92	3.82	0.78
Marketing Plan	2.52	0.88	4.31	0.58	3.03	0.79
Quantitative Targets	2.16	1.24	3.87	1.01	2.65	1.17
Mission Statement	2.11*	1.18	4.13*	0.99	2.69	1.13
Long term goals	2.08*	1.08	3.27*	0.89	2.42	1.03
Scanning Data	2.02*	1.06	3.06*	0.98	2.32	1.04
SAMPLE SIZE	62		24		86	

38. ábra: Üzleti tervek elemeinek aránya különböző vállalati formákban
 Forrása: Temtime, Z.T.(2004): Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (Letöltve: 2011.07.23)

Ez a tanulmány azt állapította meg, hogy csak néhány esetben aktív és folyamatos, tényleges az üzleti tervezés. Valójában a kkv-k gyakran nagyobb hangsúlyt az üzleti terveknek szánnak, mint a tervezésnek.⁸¹ Empirikusan alátámasztható, hogy nagyobb cégek esetén nagyobb szerepet játszik az üzleti tervezési folyamata és használnak bonyolultabb tervezési eljárásokat, mint a kisebb cégek. A fenti 38. ábra jól mutatja, hogy a pénzügyi terv az üzleti terv egyik legfontosabb elemeként jelenik meg.⁸²

⁸¹ Temtime, Z.T.(2004): Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (letöltve: 2011.07.23)

⁸² Temtime, Z.T.(2004): Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (letöltve: 2011.07.23)

A következő üzleti terv elemzés az afrikai Rio Tenco Distributors Ltd. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket 60%-osan tartalmazta az üzleti terv.
Erősen hiányzó elemek: versenytársak
végrehajtási ütemterv
kockázat
pénzügyi tervezés
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 60%-os az előfordulása. tervezett eredménykimutatás
Erősen hiányzó elemek: tervezett eredménykimutatás
prognosztizált mérleget
költségstruktúra elemzés
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
60%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem tartalmaz koherensen módon. Ennek oka, hogy a vállalat dél-Afrikában szolgáltat és a teljes afrikai Ginger Beer piacot tűzte ki meghódítandó piacnak. Így a vezető összefoglalóban, a marketing stratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, a nemzeti üzleti tervre alapoz, és nem épít a globális piacra történő kilépésre. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

39. ábra: Rio Tenco Distributors Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3. Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben

3.6. Ausztrália

Tim Mazzarol feltáró tanulmányát és megállapításait ausztrál (tulajdonos) kisvállalkozások körében tette. Kérdés felvetése arra irányult, hogy az üzleti terv készítése mennyire befolyásolja az üzleti teljesítményt.⁸³

Az eredmények arra utalnak, hogy a hivatalosan elkészített üzleti tervvel szignifikánsan magasabb bruttó bevételek és a növekedést jelent az üzleti tervben megjelenő értékesítési részében.

Az első mintavétel keretében 500 kis céget kerestek meg emailben Ausztráliában, annak érdekében, hogy vegyenek részt a kutatásban. A válaszadási arány 62,5 százalék volt. A végleges minta keresztmetszetét tekintve az ipari ágazatok: gyártás (24,5%) és a kiskereskedelem (23%) alkotják. Kevesebb, mint a fele (48%), 10 munkavállalót alkalmazott és csupán 10 százaléka volt, amely több mint 50 alkalmazottat foglalkoztatott.⁸⁴

Körülbelül a fele a csoportnak (51%) jelezte, hogy rendelkezett hivatalos üzleti tervvel. Minél nagyobb volt a cég, annál nagyobb valószínűséggel rendelkezett formális üzleti tervvel. Ellenben a kisebb cégekkel. Ez azt mutatja, hogy formális üzleti tervvel rendelkező vállalat valószínűleg erősebb a vállalati rangsorban.

Az alábbi 40. ábra is jól mutatja, hogy a formális üzleti tervek és a kisvállalkozások teljesítmény nagyon összetett momentum. Itt szükséges figyelembe venni a pénzügyi teljesítménymutatókat is.

Formal Planning and Financial Performance

<u>Financial Performance indicators</u>	<u>Have a Plan</u>	<u>Have no Plan</u>	<u>t-score</u>	<u>significance</u>
	(mean)	(mean)		
Average gross sales revenues over 4-year period	\$3.7m	\$872,000	2.442	0.022
Average growth in sales revenues over 4 years	\$1.6m	\$514,000	2.474	0.020
Average annual profit over 4-year period	\$120,941	\$59,867	0.850	0.405

40. ábra: Üzleti tervek és pénzügyi előrejelzéseinek viszonya

Forrása: Mazzarol, Tim (2010): Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. 2010. Ausztrália. (Kiadatlan dokumentum. Tim Mazzarol szíves segítségével kaptam levélben. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.02.) 1-10.o.

⁸³ **Mazzarol, Tim** (2010): Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. 2010. Ausztrália. (Kiadatlan dokumentum. Tim Mazzarol szíves segítségével kaptam levélben. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.02.) 1-10.o.

⁸⁴ **Mazzarol, Tim** (2010): Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. 2010. Ausztrália. (Kiadatlan dokumentum. Tim Mazzarol szíves segítségével kaptam levélben. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.02.) 1-10.o.

A következő üzleti terv elemzés az ausztráliai ShoeSeduction.com LTD . üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

27. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
28. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 100%-os az előfordulása.
29. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
30. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
31. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
32. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
33. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Megfelelően alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
34. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv minden részében koherensen megtalálható. A vállalat a női cipők forgalmazására szakosodott online web-áruház, elsősorban az ausztrál piacra koncentrálva, de a globális jelenlétre kalkulálva. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, figyelembe véve a nemzeti üzleti tervet, amire építette a globális piacra történő kilépést. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét megjeleníti az üzleti terv.

41. ábra: ShoeSeduction.com LTD. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3. Üzleti terv és pénzügyi részei a nemzetközi mintavételezési eljárásokban és elemzésekben

3.7. Kína

A jelenlegi, legújabb tanulmány, amely a kínai üzleti tervezéssel és szorosabban vett üzleti tervvel foglalkozik, Yang, Jun – Zhang,Yuli – Au, Kevin – Xue,Hongzhi szerzők tanulmánya. Munkájukat Delmar és Shane 2003-as; Honig és Karlsson 2004-es, valamint Reynolds és Curtin, 2010-es kutatásainak figyelembevételével, az amerikai USA-PSED mintájának analóg módszertanára alapítva, mint a kínai CPSED alapján végezték el.⁸⁵

Az adatgyűjtés Kína 8 legjelentősebb városában és 4 régiójában folyt. Az alábbi 42. ábra is jól érzékelteti az eredményeket. A hivatalos üzleti tervezés és a jövedelmezőség 0,04, korrelációt mutat, amely nem olyan erős, mint amit várhatónak tekintettek. Azt is megállapították, hogy azok a vállalkozások, amelyek egy informális üzleti tervvel rendelkeztek, nagyobb valószínűséggel érték el a nyereségességes szintet. A korreláció itt 0,13.

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Industry (Manufacture)	.070	.256	.01	.23*	.13*	-.12*	-.01	.02	.06	1								
Technological sector	.396	.490	.07	-.19**	-.001	.01	.08	-.09	-.10	-.26**	1							
Team entrepreneurship	.521	.500	-.02	-.05	-.17*	.01	.21**	.11*	.04	-.06	-.10	1						
Formal business planning	.054	.227	.03	-.003	-.07	-.02	.01	.26**	.03	-.01	-.01	.12*	1					
Informal business planning	.649	.478	-.18**	-.03	.01	-.02	.06	-.08	-.02	-.01	-.06	.01	-.33**	1				
Prior work experience (Ln)	1.395	1.135	-.12*	.55**	.01	.07	-.02	-.03	-.05	.22**	-.09	-.06	.01	-.33**	1			
Prior entrepreneurial experience	.275	.447	-.07	.20**	-.01	.08	-.10	.00	.12*	-.03	-.01	-.13*	-.05	.02	.11	1		
Profitability	.336	.473	-.18**	.01	.00	-.02	-.03	-.03	.00	-.04	-.03	-.06	.04	.13*	.11*	.02	.09	1

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

42. ábra: Az üzleti terv és viszonyrendszerének elemzése Kínában

Forrás: Yang, Jun – Zhang,Yuli – Au, Kevin – Xue,Hongzhi (2010):Prior experiences and social class as moderators om planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o. Saját átszerkesztéssel készült ábra.

⁸⁵ **Yang, Jun – Zhang,Yuli – Au, Kevin – Xue,Hongzhi** (2010):Prior experiences and social class as moderators om planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o.

[http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usq=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usq=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja(letöltve: 2011.06.22.))

	<i>Dependent variable: profitability (12 month interval)</i>			
	Equation 1	Equation 2	Equation 3	Equation 4
Control Variable				
Industry (Manufacture)	-.382	-.486	-.484	-.510
Technological sector	-.155	-.156	-.094	-.183
Team entrepreneurship	-.261	-.260	-.273	-.288
Independent variable				
Formal business planning		1.031*	-.985	-.110
Informal business planning		.634**	.208	.762
Moderate variable				
Prior work experience (Ln)		.348**	-.147	.326**
Prior entrepreneurial experience		-.017	.790	-.009
Interaction effect				
Formal business planning × Prior work experience			1.624**	
Informal business planning × Prior work experience			.547**	
Formal business planning × Prior entrepreneurial experience			-.927	
Informal business planning × Prior entrepreneurial experience			-1.152*	
Formal business planning × Social class				-2.384*
Informal business planning × Social class				.218
Chi-square	15.694	28.975**	39.891***	34.237***
-2 log likelihood	383.682	370.581	359.485	365.139
Cox R ²	0.049	0.088	0.120	0.104
Df	10	15	19	17
N	313	313	313	313

43. ábra: Az üzleti terv és viszonyrendszerének elemzése Kínában

Forrás: Yang, Jun – Zhang, Yuli – Au, Kevin – Xue, Hongzhi (2010): Prior experiences and social class as moderators on planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o. Saját átszerkesztéssel készült ábra.

A fent látható 43. ábra a mintavételezési eljárás következő eredményeit érzékelteti. Alapvetően abból a feltételezésekből indultak ki, hogy a születőben lévő vállalkozások, a formális üzleti tervezésük során a legvalószínűbb, hogy egy üzleti tervet készítettek. A másik feltételezés, hogy a születőben lévő vállalkozások tekintetében a befejezett informális üzleti tervezés valószínűbb, és az üzleti terv megléte is kimutatható. Az eredmények mind a kettőt alátámasztják.⁸⁶ A modell chi-négyzet volt, statisztikailag szignifikáns ($p < 0,05$). A formális üzleti tervezés által készített üzleti tervek megléte, a legerősebb. Statisztikailag szignifikáns együttható 1,031. Ez a tényező azt jelenti, hogy születőben lévő vállalkozások, amelyek befejezett formális üzleti tervvel is rendelkeztek, majdnem háromszor nagyobb

⁸⁶ Yang, Jun – Zhang, Yuli – Au, Kevin – Xue, Hongzhi (2010): Prior experiences and social class as moderators on planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o.
[http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usq=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja\(letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usq=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja(letöltve: 2011.06.22.))

valószínűséggel érik el a jövedelmezőséget, mint azok, akik nem ($1.031ex = 2.80$). Másrészt, a születőben lévő vállalkozások tekintetében, amelyek befejezett informális üzleti tervezéssel foglalkoztak szinte kétszer nagyobb valószínűséggel érik el a jövedelmezőséget, mint azok, akik nem ($1.031ex = 1.89$). Az eredmények azt is mutatják, hogy az együttható a korábbi munkatapasztalattal statisztikailag szignifikáns, 0,348 ($P < 0,05$). Ez azt jelzi, hogy a munkatapasztalat, növelte a nyereségesség elérésének valószínűségét.⁸⁷

Az eredmények azt mutatják, hogy az informális üzleti tervezés hasznos volt, a születőben lévő vállalkozások tekintetében Kínában. Az informális üzleti tervezés megkönnyítheti a teljesítményt és a jövedelmezőséget, elősegítve a hatékonyságot és a bizonytalanság csökkentését. Itt az üzleti terv készítése mérsékli a külső környezetből származó bizonytalanságokat.⁸⁸

⁸⁷ **Yang, Jun – Zhang, Yuli – Au, Kevin – Xue, Hongzhi** (2010): Prior experiences and social class as moderators on planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o.

http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usg=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja(letöltve: 2011.06.22.)

⁸⁸ **Yang, Jun – Zhang, Yuli – Au, Kevin – Xue, Hongzhi** (2010): Prior experiences and social class as moderators on planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 1-40.o.

http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rct=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usg=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpcNyXw&cad=rja(letöltve: 2011.06.22.)

A következő üzleti terv elemzés a kínai Biotechnology Co., Ltd. üzleti tervének elemzését mutatja.

Üzleti tervek elemzésének szempontrendszere:

1. Üzleti terv elemei
A willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv.
2. Üzleti terv pénzügyi részének elemei
A willeri struktúra elemeinek 40%-os az előfordulása.
Erősen hiányzó elemek:
 - tervezett eredménykimutatás
 - tervezett cash flow kimutatás
 - prognosztizált mérleget
3. Üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
4. Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
5. Willer elemrendszerének százalékos előfordulása
100%-os az elemek előfordulása.
6. Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
7. Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése
Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat.
8. Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése
A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem alkalmazza min koherensen. A vállalatot 2000-ben hozták létre alapvetően agrár-ipari, és biotechnológiai ipari kutatásokra. A kutatási eredmények, know-how, és mindezek megvalósítása Kínában történik. A vállalat nem tűzte ki célul a globális piacon a megjelenését. Így a vezető összefoglalóban, a marketingstratégiában, és többek között a pénzügyi tervezésben, sem jelenik meg a globális piacra történő kilépés. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

44. ábra: Biotechnology Co., Ltd. üzleti tervének szempont és kritériumrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.

3.8. Üzleti terv és pénzügyi részének nemzetközi összehasonlító elemzése

Az alábbiakban található összefoglaló táblázatok, vizsgálati eredmények az elmélet szakirodalom megállapításait erősítik meg. A felmérésem nem reprezentatív, a vizsgált vállalatokat a legkönnyebb elérhetőség alapján választottam ki. E tekintetben is érdemes lenne vizsgálatot kezdeményezni adott országok tekintetében az internetes megjelenése arányában. A vizsgálatom során azok a vállaltok, amelyek alapvetően csak a hazai piacra koncentráltak üzleti tervükkel, és nem kívántak a globális piacra kilépni, azok az elméleti szakirodalomban lefektetett elemeket hiányosan tartalmazták és a működési mechanizmusok sem jelentek meg ezen üzleti tervekben. Azonban attól, hogy valamely vállalat csak a nemzeti illetve szűkebb környezetére koncentrál, nem jelenti azt, hogy nem működőképes az üzlet szervezése. Azonban mindenképpen az üzleti szervezés alacsonyabb fokát jelenti egy globális térbe kilépő vállalattal szemben.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
60	100	100	100	100	100	100	100	60	100	100	100

45. ábra: Az üzleti terv willeri elemeinek száma %-os kimutatásban

Forrás: Saját szerkesztés.⁸⁹

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
60	90	100	100	100	100	100	100	60	100	100	40

46. ábra: Az üzleti terv willeri pénzügyi részének elemeinek száma %-os kimutatásban

Forrás: Saját szerkesztés.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
H	M	M	M	M	M	M	M	H	M	M	H

47. ábra. Az üzleti terv elemeinek egymáshoz viszonya

Forrás: Saját szerkesztés.

⁸⁹ Forrás: Saját készítésű táblázatok. A jelek jelentése: Megfelelő= M; Hiányos=H, N =Nem megfelelő

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
H	M	M	M	M	M	M	M	H	M	M	H

48. ábra: Üzleti terv elemeinek és pénzügyi részének viszonya

Forrás: Saját szerkesztés.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
60	100	M	M	M	M	M	M	H	M	M	100

49. ábra: Willer elemrendszerének százalékos előfordulása %-os kimutatásban

Forrás: Saját szerkesztés.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
H	M	M	M	M	M	M	M	H	M	M	H

50. ábra: Willer üzleti tervének mechanizmusának érvényesülése

Forrás: Saját szerkesztés.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
H	M	M	M	M	M	M	M	H	M	M	H

51. ábra: Gansel pénzügyi részi mechanizmusának érvényesülése

Forrás: Saját szerkesztés.

Szlovénia	Magyarország	Egyesült Királyság	Finnország	Svédország	Hollandia	Dánia	Németország	Afrika	USA	Ausztrália	Kína
N	M	M	M	M	M	M	M	N	M	M	N

52. ábra: Brown- Gutterman nemzetközi üzleti tervének érvényesülése

Forrás: Saját szerkesztés.

Az üzleti terv és a pénzügyi részeinek viszonyrendszerét azok az üzleti tervek írták le jól, amelyek tartalmazták az ehhez szükséges elemeket. Így a német szakirodalommal *parallel* mutatja be a pénzügyi részek és az üzleti terv elemeinek viszonyát a német Freudenberg Halbleitertechnik AG. üzleti terve. Az un. Warthon-Stockholm iskolán kívül eső perem területeken az *izomorfizmus* illetve az amerikai-svéd üzleti gyakorlat hatása nem jelenik meg a vizsgált elemzéseimben. Így a bevezető tárgyaló részben leírt pénzügyi tervezési folyamatok sem jelennek meg, azokban az üzleti tervek pénzügyi részeiben, amelyeket a következőkben felsorolok.

Így a szlovén cégnél alapvetően hiányzott a marketing, az értékesítés, a szervezetre, a versenytársakra, költségstruktúra elemzésre, és a finanszírozási stratégiára vonatkozó adatok. Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található

kapcsolódási pontokat. Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat. A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem koherensen tartalmazza. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

A magyar vállalatnál az eredménykimutatás hiányzott. Mindezekkel ellentétben a többi elem megtalálható volt az üzleti tervében. Azonban pontosan a végső összegző elem hiánya az, amely arra ad indokot, az általánostól eltérésre.

Az afrikai vállalatnál erősen hiányzó elemeknek tekinthetőek: a versenytársak, a végrehajtási ütemterv, a kockázat, a pénzügyi tervezés, a tervezett eredménykimutatás, a prognosztizált mérleg, költségstruktúra elemzés. Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat. Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat. A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem tartalmaz koherensen módon. Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

A kínai vállalat tekintetében az erősen hiányzó elemek a tervezett eredménykimutatás, a tervezett cash flow kimutatás, és a prognosztizált mérleg volt, annak ellenében, hogy a willeri elemeket maradéktalanul tartalmazta az üzleti terv egy adott vizsgálta kínai vállalat tekintetében. Különösen kínai cég tekintetében mutatható ki a jelentős informalitás az üzleti tervezés folyamatában. Hiányosan alkalmazza a willeri és a nemzetközi és hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat. Hiányosan alkalmazza a ganseli és a nemzetközi valamint hazai szakirodalomban található kapcsolódási pontokat. A nemzetközi piacokra kilépést az üzleti terv nem alkalmazza min koherensen. Összességében Brown-Gutterman elemrendszerét nem jeleníti meg az üzleti terv.

Mindezekkel ellentétben az általam vizsgált mindezekon kívül említett vállalatok üzleti terve tartalmazta a megfelelő elemeket és a megfelelő eljárásokat. A leginkább kitűnő az általam vizsgált vállalatok üzleti tervei közül a német Freudenberg Halbleitertechnik AG. üzleti terve, amely mintaszerűen pontosan, precízen és strukturáltan jeleníti meg az elméleti szakirodalomban és tanulmányokban megjelenő elemeket, eljárásokat, illetve a szakirodalmi kutatások eredményeit.

4. Következtetések és javaslatok

Az elméleti háttérrel adó tanulmányok (dolgozatom első része), a kutatási eredmények (dolgozatom második része), és az általam végzett országonkénti, egy adott vállalat üzleti tervének összehasonlítása (dolgozatom harmadik része), egymással szoros összefüggést mutat.

Az elmélet szakirodalom, azokat a mintákat, eljárásokat írja le általánosan, amely egy üzleti terv részeinek kell, hogy legyenek. Alapvető megállapítás az elméleti szakirodalomban, hogy megfelelő elemek hiányában nem képzelhető el pontos tervezés. Az un. hazai üzleti tervek tekintetében, de az ere épülő nemzetközi üzleti tervek esetében pedig kimondottan nagy a valószínűsége, hogy nem nyújt majd megfelelő támogatást a vállalat működéséhez az ilyen hiányos terv illetve tervezés.

A kutatási eredmények, amelyek mintavételezési eljárások során születtek, alapvetően igazolták az elméleti általános felvetéseket. Jelen esetben a tanulmányok szinte kivétel nélkül az üzleti tervezés ezen belül a pénzügyi részek fontosságát emelték ki. Így a vizsgált egyes Közép-Kelet Európa országokban, a gyorsan növekvő szlovén vállalatok esetében (amelyek a globális gazdasági piacon is tevékenységet kívánnak folytatni) kulcsfontosságú az üzleti terv és ezen belül is a pénzügyi részek kidolgozottsága. Nyugat-Európa országokban működő vállalatok a fő szűrési kritériumokban hasonló eredményt nyújtottak. A legtöbb esetben üzleti tervet használnak és ezek hasonlóan fontos tényezője a pénzügyi részek. Kelet-Európa országai tekintetében a megjelent szakirodalmi háttér azt mutatta, hogy nincs statisztikailag szignifikáns különbség a Nyugat-Európában működő vállalatok üzleti tervezése tekintetében. Az Amerikai Egyesült Államokban összességében megállapítható, hogy az összefoglaló és a pénzügyi rész (a finanszírozás), a két legfontosabb szakasza az üzleti terveknek. Ausztráliában az eredmények arra utalnak, hogy a hivatalosan elkészített üzleti tervvel szignifikánsan magasabb bruttó bevételek és a növekedést jelent az üzleti tervben megjelenő értékesítési részében. Kínában az eredmények azt mutatják, hogy az informális üzleti tervezés hasznos volt, a születőben lévő vállalkozások tekintetében. Itt az üzleti terv készítése mérsékli a külső környezetből származó bizonytalanságokat.

Az általam végzett országokénti, egy adott vállalat üzleti tervének összehasonlítása, mindezeket igazolja, tovább lép mindezen megállapításokon, illetve árnyalja. Ez alapvetően az izomorfizmusra illetve a perem területek kulturális adottságaira vezethető vissza.

Ahogy a vizsgálatom is alátámasztja illetve az elméleti szakirodalom is hangsúlyozza, azok a vállalatok, amelyek a globális nemzetközi gazdasági térben tevékenykednek, pontosabb, és sokkal szervezettebb tevékenységet kell, hogy megvalósítsanak. *Eo ipso* ezt bizonyítják a vizsgálati eredmények is, hiszen a globális piacra kilépő vállalatok, maradéktalanul használták a szakirodalmi elemeket, és kitűnően alkalmazták az üzleti terveikben is. A további kutatás tekintetében érdemes lenne egy jól behatárolható reprezentatív csoport tekintetében, további elemzéseket elvégezni, így például a Magyarországon működő közel 200 nyílt részvénytársaság esetében. (A KSH jelenlegi adatai szerint ma Magyarországon közel 4000 részvénytársaság működik, ebből 3800 zárt és 200 nyílt formában. A zárt forma általában állami vállalatok, külföldi multinacionális anyavállalatok magyarországi leányvállalatait takarja. A nyílt részvénytársaságok azok a tőkekoncentrációra épülő vállalatok, amelyek a nyílt részvénytőpiacon is részt vesznek, illetve a globális piacon is tevékenykednek.)

A másik fontos kérdés, amelyet vizsgálni kellene, azok a különböző hatások illetve megjelenéseik az üzleti terv pénzügyi részeiben. Erre a szakirodalom is már lényeges megállapításokat tett nemzetközi szinten. Így Benson Honig-Tomas Karlsson⁹⁰ szerzőpáros szerint a hivatalok mind nemzeti, mind regionális szinten, így az SBA az USA-ban, munkaügyi hivatalok, a regionális fejlesztési lehetőségek és inkubátorházak illetve, Svédországban az állami ügynökség irodáinak munkája jelentős mértékben elősegítik a normatív izomorfizmust. Ennek kialakulásában jelentős szerepe van annak is, hogy az első üzleti iskola a világon a Wharton, az University of Pennsylvanián alakult meg 1881-ben, Svédországban pedig első hivatalos üzleti oktatás 1909-ben a Stockholm School of Economics oktatásával vette kezdetét. A hatások jól érzékelhetőek globális szinten is, és a vizsgálati eredmények is alapvetően ezt tükrözik. Az amerikai-svéd iskolán kívül eső országok tekintetében ezek az egységes elvek kevésbé érvényesültek az üzleti tervekben.

⁹⁰ **Honig, Benson – Karlsson, Tomas**(2003): The Institutional Context Of Business Planning For Nascent Organizations In Two Countries. School of Business & Economics of Wilfrid Laurier University. Waterloo. 1-41.o.

További kutatási témakör kell, hogy legyen Thomas Karlsson megállapításainak a hazai viszonyokon történő tesztelése és elemzése.⁹¹ Meglátása szerint, az *izomorfizmusnak* három típusát lehet meg különböztetni. Ez a kényszerítő intézményi nyomás, a normatív hatások, és a mimetikus hatások. Mindezek, véleményezése szerint a tervezést segítő feltételek, és fokozzák a vállalatok teljesítményét, jövedelmezőségét és növekedését. Érdemes lenne olyan kutatást, elemzést végezni, amely reprezentatív mintában vizsgálná a magyar vállalatokat ezen, szűrőn keresztül, illetve részletekbe belemerő vizsgálatot végezni a pénzügyi részek tekintetében is, amely a hazai szakirodalomban is hiányként jelenik meg.

⁹¹ **Karlsson, Tomas**(2005): Business Plans in New Ventures : An Institutional Perspective, PhD Dissertation, Jönköping University, Jönköping International Business School. Sweden, 2005. 1-236.o.
[http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:3939/FULLTEXT01\(letoltve:2011.06.12.\)](http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:3939/FULLTEXT01(letoltve:2011.06.12.))

5. Összefoglalás

A fent ismertetett tanulmányok legnagyobb részének alapvető kérdéseinek egyike az üzleti terv használata az üzleti tervezés folyamatában. Alapvetően, földrajzi tértől eltekintve és a vizsgált elmúlt 5-10-évre vetítve megállapítható az üzleti terv használatának hasznossága. A szakirodalom ingadozik ezen túl az eredményesség további kapcsolatában, de összességében az a megállapítás látszik, hogy a vállalkozások jövőbeni sorsát pozitívan befolyásolja. Sajnos a tanulmányok egyikében sem található szakfolyóirati szinten olyan mértékű részletes elemzése a pénzügyi résznek, mint amelyet itt az általános bevezető részben megtettem. A mintavételezési eljárások tekintetében, *ipso facto* módszertanilag az állapítható meg, hogy lényegében az amerikai módszert vették alapul mindenhol a tanulmányokban.

Magyarországon érdemes lenne elvégezni egy 500 mintavételes elemzést az amerikai módszert használva. Mindezt tovább fejlesztve, olyan módon hogy mélyebb a dolgozatomban első felében bemutatott alapfundamentumok szolgáljanak szűrő tényezőként a további kutatásoknak. Továbbá az érzékenységi illetve kockázati vizsgálattal is össze kellene kötni ezeket a vizsgálatokat. (Mindezeket Larry C. Giunipero-Diane Denslow-Horace L. Melton szerzők megállapításai és eljárása alapján. Így vizsgálni kellene az üzleti tervek és a pénzügyi részeinek kockázati összefüggéseit, illetve mindez mennyire befolyásolja az eredményt. Vajon a vállalati eredmény növekedése, magasabb kockázati hajlandósággal jár, illetve a pénzügyi tervezésben ez hogyan jelenik meg. A kockázati hajlandóság a hely és az üzleti tervezéskor használt tapasztalat mennyire befolyásolja az üzleti tervek pénzügyi részeinek kidolgozását.)⁹²

Az elemzésekbe további szempontok vizsgálatára is ki kell, hogy terjedjenek:

- üzleti terv és finanszírozás kapcsolatának feltárására (kockázati tőke szerepére),
- költségvetés hogyan kötődik a hivatalos üzleti tervhez,
- hogyan használja az üzleti tervet a döntéseket meghozatalában és a (<1 év) a pénzügyi műveletekben,
- milyen formális taktikai döntéseket hoznak a vállalatok (<1 év) az üzleti tervek és a pénzügyi döntéseik folyamán.

⁹² Giunipero, Larry C. - Denslow, Diane – Melton, Horace L. (2008): Risk propensity, risk perception and business plan formalisation: a conceptual investigation. Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 8, No. 4, 397 – 416.o

Amelyek alapja, nem csak az empirikus levélben feltett kérdések és válaszok vagy mély interjúk lennének, hanem a cégek konkrét üzleti terveinek pénzügyi részei is, a teljes objektivitásukkal. Az így nyert adatok sokrétűen hasznosíthatóak nemcsak egy adott gazdasági ágazat számára, globális vagy nemzetgazdasági szinten, hanem egy adott állam nemzetgazdasága számára is hasznos útmutatóul szolgálna a gazdaságfejlesztés bármilyen irányában.

IRODALOMJEGYZÉK

Allred, Anthony Tony (2006): After Receiving Financing, Do Inc. 500 Companies Continue to Utilize Their Business Plan? Journal of Small Business Strategy, Vol. 17 Nbr 1, April 2006 (Ross Fink szíves segítségével kaptam levélben. (Ross Fink, Editor Journal of Small Business Strategy, Foster College of Business Administration, Bradley University, Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.25.) 1-10.o.

Brinckmann, John-Grichnik, D.-Kapsa, Dustin (2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: Journal of Business Venturing, 25 (1), 2010, 24-40.o.

(Jan Brickmann szíves segítségével kaptam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.15.)

Brown, Robert Louis. – Gutterman, Alan S. (2003): A Short Course in International Business Plans: Charting a Strategy for Success in Global Commerce. World Trade Press. California, USA. 2003. 1-186.o.

Burke, Andrew E. – Fraser, Stuart – Greene, Francis J. (2009): :Multiple Effects of Business Plans on New Ventures. Journal of Management Studies, Forthcoming University of Edinburgh - Business School, Cranfield University - School of Management and University of Warwick Business School, University of Warwick - Warwick Business School , March 5, 2009. Accepted Paper Series. 1-45.o.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1353907(letöltve: 2011.07.22.)

Bygrave, William D. - Lange, Julian - Mollov Aleksandar –Michael, Pearlmutter-Singh, Sunil (2007): Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures. Venture Capital Journal, Vol. 9, No. 4, , October 2007, Babson College Center for Entrepreneurship Research Paper No. 2008-8. 1-20.o.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269484(letöltve: 2011.07.22.)

Fülöp Gyula (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapest, 2004. Aula Kiadó, 1-296.o.

Gansel, Benjamin B. (2004): Toward a framework of financial planning in business venturing-demonstrated by a case study. Rreduced paper version, 27th ISBA National Entrepreneurship and SME Development Conference, held in Newcastle (U.K), in November 2004. 436-450.o.

<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper78.pdf> (Letöltve: 2011.06.22.) 1-10.o.

Giunipero, Larry C. - Denslow, Diane – Melton, Horace L. (2008):: Risk propensity, risk perception and business plan formalisation: a conceptual investigation. Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 8, No. 4, 2008. 397 – 416.o.

Glaister, Keith W.-Dincer, Omer-Tatoglu, Ekrem-Demirbag, Mehmet (2009): A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. The Journal of Management Development, Emerald Group Publishing Limited Volume 28, Number 4, 2009, 361-379.o.

http://www.omerdincer.com/document/Journal_of_Management_submission.pdf (letöltve: 2011.07.23)

Herceg János-Huszár Lajos (2010): Az üzleti terv gyakorlata, Budapest, 2010. Aula Kiadó, 5-400.o.

Honig, Benson – Karlsson, Tomas (2005): Business Planning in Sweden and the USA: An institutional perspective. Proceedings of the 2005 San Francisco-Silicon Valley Global Entrepreneurship Research Conference.1-43.o.

http://ccsbe.icsb.org/members/papers/2007/2007_3_CCSBE.pdf(letöltve: 2011.06.22.)

Honig, Benson – Karlsson, Tomas (2003): The Institutional Context Of Business Planning For Nascent Organizations In Two Countries. School of Business & Economics of Wilfrid Laurier University. Waterloo. October 2003. 1-41.o.

Honig, Benson – Karlsson, Tomas (2009): Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan Original Research Article Journal of Business Venturing, Volume 24, Issue 1, January 2009, 27-45.o.

Honig, Benson – Karlsson, Tomas (2007): Institutional forces and the written business plan, Journal of Management 30(1) 29-84.o. (A szerzők szíves segítségével használtam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.01.)

Hopp, Christian (2011): Strategic choices in new venture development and the value of business planning for nascent entrepreneurs Preliminary Version, July 2011 German Economic Association of Business Administration e. v. XII. Symposium zur Ökonomischen Analyse der Unternehmung 14. September - 16. September 2011, Universität Zürich, Freitag, 16. Oktober 1-49.o.

<http://whu.edu/geaba/Symposium/2011/Papiere/D1-Hopp.pdf>(letöltve: 2011.06.22.)

Jäckel Katalin-Nagy Orsolya (2009): Üzleti terv készítése. Budapest, 2009. Perfekt Kiadó, 1-204.o.

Karlsson, Tomas (2005): Business Plans in New Ventures: An Institutional Perspective, PhD Dissertation, Jönköping University, Jönköping International Business School. Sweden, 2005. 1-236.o.

<http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:3939/FULLTEXT01>(letöltve:2011.06.12.)

Krajnik, Marjan (2007): Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih Management, 2007, vol. 2, issue 3, 253-266.o.
[http://www.fm-kp.si/en/\(Letöltve: 2011.06.22.\)](http://www.fm-kp.si/en/(Letöltve: 2011.06.22.))

http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf

Kraus, Sascha-Hakala-Henri-Kauranen, Ilkka (2009): Strategic (human resource) planning and growth of young SMEs: empirical evidence from Finland. 01/01/2009.

<http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Business-Strategy/208534973.htm> (letöltve: 2011.07.23)

Kraus, Sascha (2008): Strategic business planning and success in small firms
Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 8, No. 4, 2008 381-396.o.
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management (IJEIM) Guest Editor: Professor Sang Suk Lee Volume 8 - Issue 4 – 2008 Special Issue on Strategic Approach for Successful Business Plan)

(A szerző szíves segítségével használtam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.07.23.)

Kresalek Péter (2009): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában. Budapest, 2009. Perfekt Kiadó., 1-264.o.

Liao, James. -Gartner, Wolfgang (2011): The Effects of Pre-venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms. Small Business Economics, 27 (1), 23-40.o. (A szerzők szíves segítségével használtam. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.01.)

Lukács Edit (2007): Üzleti és pénzügyi tervezés: oktatási segédanyag. Miskolc: [s.n.], 2007. 6-131.o.

Mazzarol, Tim (2010): Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. 2010. Ausztrália. (Kiadatlan dokumentum. Tim Mazzarol szíves segítségével kaptam levélben. Dokumentum érkezésének ideje: 2011.08.02.) 1-10.o.

Nagl, Anna (2010): Der Businessplan: Geschäftsplane professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen 5. Auflage. Wiesbaden, 2010. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1-250.o.

Nagy Lajos-Szűcs István (szerk.) (2004): Gyakorlati alkalmazások –Az üzleti tervezés gyakorlata-. Debrecen, 2004. Campus Kiadó, 1-128.o.

Pruss, Roland-Kruth, Bern- Meinert, Alexander- Andreas, Rams-Sänger, Ralf-Schlürscheid, Jochem (2003): Der Geschäftsplan. Bonn. 2003. Galileo Press. 2003. 1-54.o.
http://www.galileo-press.de/download/dateien/313/galileobusiness_der_geschaeftsplan.pdf(letöltve:2011.06.12.)

Reid, Fiona (2011): Entrepreneurship & the ideal business plan. University of Oxford Centre for Entrepreneurship and Innovation, Said Business School. Oxford Centre for Entrepreneurship and Innovation. 2011. 1-47.o.
http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/entrepreneurship/programmes/Documents/FionaReid_BusinessPlan.pdf(letöltve: 2011.03.28)

Szirmai Péter-Klein Sándor (2009): Üzleti tervezés - üzleti gondolkodás: Induló vállalkozások tervezése. Budapest, 2009. Edge 2000 Kiadó, 2-420.o.

Temtime, Z.T. (2004): Business Planning in Small and Medium Enterprises in Botswana, Faculty of Business, University of Botswana. 2004.03. 1-12.o.
http://www.ub.bw/ord/ord_journals.cfm?pid=540&rf=545 (Letöltve: 2011.07.23)
http://ubrisa.ub.bw/bitstream/handle/10311/179/temtime_BJB_2004.pdf?sequence=1
(letöltve: 2011.07.23)

Vecsenyi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, 2009. Perfekt Kiadó, 1-413.o.

Vinig,Tsvi G. - Haan, Maarten de (2002): How do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from The Netherlands and the US University of Amsterdam - Department of Business Studies (BS) December 16, 2002 Working Paper Series. 1-18.o.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321860(letöltve: 2011.07.22.)

Willer, Philipp (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-IngoVoigt Deutscher Universitäts-Verlag 1. Auflage Juni 2007, Wiesbaden, Printed in Germany, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg. 1-202.o.

Yang, Jun – Zhang,Yuli – Au, Kevin – Xue, Hongzhi (2011): Prior experiences and social class as moderators om planning-performance relationship in China's new business ventures. National Science Foundation of China. Research paper No. 70732004 and No. 70902050. China. 2011. 1-40.o.
http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=10&ved=0CGsQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fhome.cuhk.edu.hk%2F~b033713%2FCUHK_Kevin_Au%2FPublications_files%2FPrior%2520Experiences%2520and%2520social%2520class%2520as%2520moderators%2520on%2520planningperformance%2520relationship.docx&rc=j&q=Judging%20a%20business%20by%20its%20cover%3A%20An%20institutional%20perspective%20on%20new%20ventures%20and%20the%20business%20plan&ei=d2kyTvTkEY-UOvqc5P8L&usg=AFQjCNHipWd4-eg46M2oMOvJi2QzpCNyXw&cad=rja(letöltve: 2011.06.22.)