

# 1. A vállalkozóvá válás útja, lépései, tervezés

## 1. Célkitűzések

„A vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának a folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalva a várható pénzügyi, pszichikai és társadalmi kockázatot, és megkapja a folyamat révén keletkező anyagi és személyes meglegedettséget nyújtó elismerést.” (Robert Hisrich)

Napjainkban úgy tűnhet, hogy céget létrehozni, bejegyeztetni, egyéni vállalkozást alapítani csupán némi ügyintézésig igényel. Ez részben megfelel a valóságnak, de a vállalkozóvá válás – ideális esetben – nem a cég bejegyeztetésével kezdődik. Már a vállalkozás létrehozása előtt számtalan kérdésre kell körültekintő választ adnia a leendő cég tulajdonosnak, egyéni vállalkozónak. A sikeres vállalkozás elindításához tehát nem csupán tőkére, remek ötletre és lelkesültségre van szükség, hanem szakmai és vállalkozói ismeretekre is, hogy helyes és megalapozott döntések szülessenek. Ebben a leckében a vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges jogszabályi feltételeket és teendőket, valamint a sikeres vállalkozás életében elengedhetetlen tervezési feladatokat és terveket (stratégiai tervezés, üzleti terv) ismerjük meg.

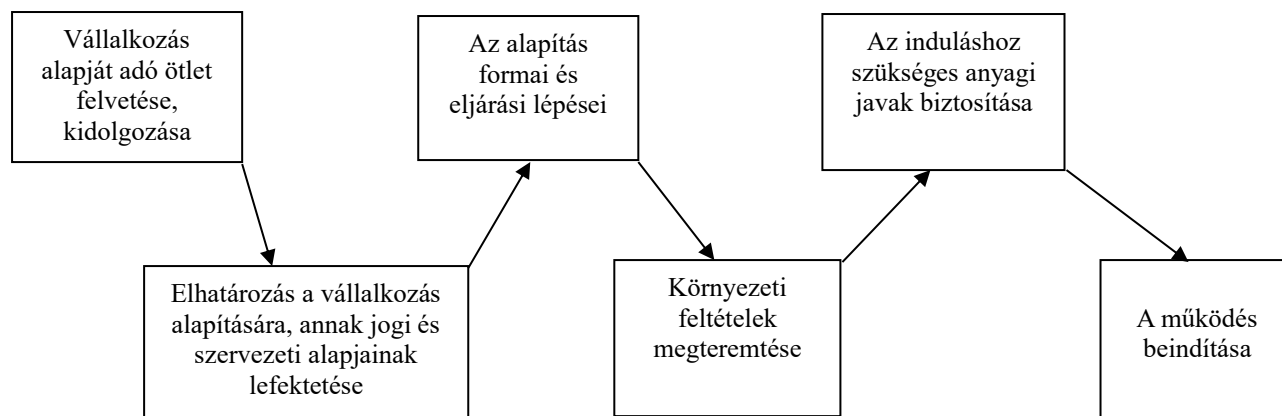
## 2. A sikeres vállalkozó ismérvei

Először is tisztázni kell, hogy mit értünk üzleti vállalkozás alatt. Olyan emberi tevékenység, amelynek célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség szerzési céllal. Azt a személyt, aki ezt a tevékenységet végzi, vállalkozónak nevezzük. Egy sikeres vállalkozás kulcsa a sikeres vállalkozó. Ahhoz pedig, hogy valaki sikerre vigye a vállalkozását, különböző ismeretekkel, készségekkel, és ami legfontosabb, a megfelelő attitűddel kell rendelkeznie. (Ezzel kapcsolatban lásd a „Vállalkozói szemléletformálás” tananyag „A vállalkozói attitűd” című leckéjét.) Az ismeretek alapvetően magukban foglalják a gazdaság működési szabályainak ismereteit, a szükséges vállalkozási jogszabályokat, illetve vállalkozás ismeretek és marketing ismeretek elsajátítását.

## 3. A vállalkozás indításának lépései

Egy vállalkozás működésének megkezdését számos lépés előzi meg. Az egyes lépések tartalmi elemeinél a legfontosabb és szükséges információkat tárgyaljuk.

Egy vállalkozás alapítása lényegében a következő ábrával szemléltethető.



1. ábra: A vállalkozás indításának folyamata

### 3.1 Az ötlet

Maga az ötletre vonatkozóan adekvát információkat nem lehet átadni, mivel az igen szubjektív és megfoghatatlan. Azonban annyi elmondható, hogy a legegyszerűbb ötletre is lehet sikeres vállalkozást építeni, és azt is, hogy a legösszetettebb idea sem garantálja egy vállalkozás sikerét.

### 3.2 Jogi és szervezeti alapok lefektetése

Egy cég jogi és szervezeti alapjai alatt értjük a cég tulajdonosait, a vállalkozási formát és a jogi feltételek megteremtését.

**Tulajdonosok:** egyéni vállalkozás esetében csak magánszemély lehet tulajdonos, társas vállalkozás esetében magánszemély (természetes személy) vagy cég (jogi személy) is lehet tulajdonos.

**Vállalkozási forma:** ezekkel kapcsolatban egy későbbi leckeiben foglaljuk össze a legfontosabb tudnivalókat.

**Vezető tisztségviselő/ügyvezető személye:** el kell dönteni, hogy a vezető a tagok valamelyike legyen, vagy külső személy, továbbá azt is mérlegelni kell, hogy tevékenységét alkalmazottként vagy megbízási jogviszonnyal látja el.

### 3.3 A cégalapítás technikai lépése

Itt a cégalapítás tényleges lépéseinek megtétele zajlik. A következőkben a legfontosabb lépéseket vázoljuk.

**Ügyfélkapu regisztráció:** mind az egyéni vállalkozás esetén, mind a társas vállalkozás esetén kötelező az ügyfélkapu regisztráció. Ez a néhány perces regisztráció a kormányablakoknál intézhető és célszerű még a cégbejegyzés előtt megcsináltatni. Regisztrációt követően a vállalkozás számára lehetővé válik a bevételek elektronikus úton történő teljesítése. 2018-tól az ügyfélkapu mellett a cégkapu használata is kötelezővé válik.

**Cégnév kiválasztása:** ellenőrizni kell, hogy a megálmodott cégnév szerepel-e a cégjegyzékben. Ezt mi magunk is megtehetjük, vagy ügyvédünk segíteni fog ebben. Ha már foglalt a kitalált cégnév, akkor másikat kell választani, ellenkező esetben a cégbíróság visszautasítja a cégbejegyzési kérelmet. Egyéni vállalkozóknak nem kell cégnév.

**Engedélyek:** kétféle engedélyt különböztetünk van. Alapítási engedélyre akkor van szükség, ha olyan tevékenységet kívánunk végezni, ami megköveteli ezt, ilyen szükséges például pénzügyi vállalkozások létrehozása esetén. Ilyen tevékenység esetén az alapítási engedély megléte feltétele a cég bejegyzésének. A másik pedig a tevékenységi más néven működési engedély, aminek megléte nem feltétele a cégbejegyzésnek, de a tevékenység megkezdéséhez mindenképpen rendelkezni kell ezzel az engedéllyel.

**Adózási kérdések:** cégalapítás, egyéni vállalkozóvá válás első lépései közé tartozik az adózási mód kiválasztása is. Több, kedvezményes adózási forma közül választhatunk, sokat segíthet a tájékozódásban és kiválasztásban egy felkészült könyvelő bevonása

**Könyvelő választás:** ahogy látható, már a tevékenység, sőt a bejegyzés előtt számtalan olyan kérdés merülhet fel, amely akár hosszú távon befolyásolhatja a vállalkozás jövőjét. Érdemes minél előbb könyvelőt választani és felkeresni, mert a szakember segít eligazodni ezekben a kérdésekben, továbbá azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy az adózási határidők, illetve a bejelentkezési kötelezettségek (KSH, helyi önkormányzatok, kamarák) már a cégbejegyzési kérelem beadásával elindulnak.

### 3.4 Környezeti feltételek kialakítása

**Székhely kiválasztása:** a cég székhelye lehet saját tulajdonú ingatlan, bérelt ingatlan, vagy székhelyszolgáltató által biztosított ingatlan. Saját tulajdonú ingatlan esetében tulajdoni lappal igazolható a székhelyhasználati jogosultság, bérelt ingatlan esetében már a tulajdonos nyilatkozatára is szükség van. Minden esetben az adóhatóság felé jelenteni kell a központi ügyintézés helyét és az iratörzés helyét is.

### 3.5 Az induláshoz szükséges anyagi javak megteremtése

**Tőke:** vállalkozási formánként eltérő, hogy a jogszabály előír-e és ha igen, akkor milyen mértékű jegyzett tőkével kell rendelkezni a vállalkozás bejegyzéséhez. Egyéni vállalkozóknak nincs előírt törzstőke, a társas vállalkozások (bt., kft., kkt., zrt., nyrt.) azonban típusonként eltérő mértékű jegyzett tőkével kell rendelkezniük. A törzstőke megfizetése történhet bankszámlára, vagy házipénztárba történő befizetéssel, illetve egyes esetekben apporttal (nem pénzbeli hozzájárulás) is alapítható társas vállalkozás.

### 3.6 A működés beindítása

Amint a folyamat minden eddigi lépését megejtettük, nem maradt más hátra, mint a tényleges működés megkezdése. Ekkor elkezdődik vállalkozásunk a termékeinek, szolgáltatásainak értékesítése.

## 4. A tervezés fontossága a vállalkozásoknál

A tervezés minden tudatos emberi cselekvés szerves része. Minden egyes tudatos cselekvésünket megtervezzük, a számunkra a döntések legmegfelelőbb kombinációját próbáljuk választani a legkedvezőbb kimenet érdekében. Miért lenne ez másképpen egy vállalkozás életében? Bár gyakran hajlamosak a vállalkozások tulajdonosai a tervezés folyamatáról egy vállalkozás sikerének vagy kudarcának kulcsa lehet a megfelelő és részletes tervezés. De kiknek és miért fontos, hogy egy vállalkozás a megfelelő tevével rendelkezzen? Ahhoz hogy ezt megválaszoljuk először is meg kell vizsgálnunk hogy mi is a tervezés lényege. A tervezés egy vállalkozás életében a jövőalakítást jelenti, egy a vállalkozás számára kitűzött cél, melynek eléréséhez a megfelelő folyamatokat és lépéseket rögzíti, és egyben felkészíti a vállalkozást a külső környezet negatív hatásainak kivédésére, vagy legalábbis hatásainak csökkentésére. Ez alapján a gyakorlatban a tervezés olyan eljárást jelent, amelynek segítségével meghatározzák – és megszervezik – a vállalkozás legfontosabb feladatait egyrészt azért, hogy rövid távon biztosítsák a működés hatékonyságát, másrészt pedig azért, hogy hosszabb távon is sikeres lehessen a vállalkozás.

### A tervezéssel kapcsolatos legfontosabb követelmények:

**Realitás:** a belső és külső feltételek elemzése a valós képet tükrözze, a túl pesszimista, vagy túl optimista becslések jelentősen növelik a tervezés kockázatát.

**Komplexitás:** minden, egymással kapcsolatban lévő tényezőt mérlegelni kell, amelyek a jövőbeli működésben szerepet játszanak, meg kell határozni ezek súlyát, fontosságát, egymáshoz való viszonyát, egymásra hatását.

**Konzisztencia (ellentmondás mentesség):** a szervezeti egységek, szervezeti szintek eltérő érdekeit a tervezés során össze kell hangolni.

**Rugalmasság:** a tervezés során figyelembe kell venni, hogy a belső és külső feltételrendszer folyamatosan változik, meg kell vizsgálni és a tervbe kell építeni ezek tendenciáját.

## 4.1 Tervezés fajtái

A tervezést mint tevékenységet elsősorban annak céljából adódóan többféle módon lehet csoportosítani, többféle tervezési fajtát lehet meghatározni, amelyek közül tekintsük át, hogy a tervezés milyen fajtái ismertek

- a tervezés írásba foglaltsága,
- a tervezés időhorizontja és
- a tervezett változtatások mértéke

szerint.

Írásba foglalás alapján	Informális	A vállalkozás vezetője csak gondolati síkon tervez, a tervek csak a vezetők fejében, elgondolásaiban vannak meg, és ezeket nem rögzítik írásban
	Formális	a tervek – a tervezési céloknak megfelelő részletezettségű – kidolgozását és írásban történő rögzítését jelenti
Időhorizont alapján	Rövid távú	Maximum egy évet ölel fel
	Középtávú	Kettő és négy év közötti időszakot ölel fel
	Hosszú távú	Jellemzően öt vagy több évre kialakított elképzelések
Változtatások mértéke alapján	Stratégiai tervezés	Lényegét tekintve a vállalkozás jövőjét érintő alapvető, lényeges és nagyléptékű változások, valamint a követendő irányok meghatározása – a környezethez való alkalmazkodás és a vállalkozás képességeinek kifejlesztése és kiaknázása érdekében.
	Taktikai tervezés	A stratégiában foglaltak realizálását előkészítő tevékenység, amely egy-egy stratégiai irány megvalósításának feltételeit adja meg.
	Operatív tervezés	Általában az éves vagy rövidebb időszakra vonatkozó tervek összeállítását jelenti, amelyben a vállalkozás működését érintő, alapvetően nem jelentős változásokat tervezik. Itt tervezik meg a vállalkozás éves vagy negyedéves teljesítményét, az ehhez kapcsolódó erőforrás-felhasználást, illetve a vállalkozás pénzügyi folyamatait.

1. táblázat: A tervezés fajtái és azok jellemzői

## 4.2 A tervezés folyamata

A tervezést több szinten lehet/kell megvalósítani. Először meg kell határoznunk a vállalkozás célját, küldetését, ez a stratégiai tervezés, melynek során arra keressük a választ mit kell elérni a vállalkozás 5-10 éves távlatban. Ha meghatároztuk a vállalkozás stratégiáját a következő lépés a stratégiai cél elérése érdekében milyen lépéseket kell tennie a vállalkozásnak milyen mérföldköveket kell elérnie a vállalkozásnak az elkövetkező 1-2 év során. Ez már számszerűsített célokat is tartalmazó taktikai terv. Végül pedig a tervezés szint amikor egy éven belül meghatározzuk a vállalkozás számára a számszerűsített taktikai célok elérése érdekében elvégzendő feladatokat. Ez az operatív terv. A vállalkozások tervezési, tervkészítési gyakorlatának sajátos, de igen gyakran alkalmazott területe az üzleti tervezés, az üzleti terv összeállítása. Az üzleti terv specialitása abban rejlik hogy a vállalkozás hosszú távú céljait vázolja de konkrétabban, mint a stratégiai terv és a célok eléréséhez szükséges lépéseket, számszerűsített mérföldköveket is tartalmaz de hosszabb távon, mint a vállalkozás operatív terve, ez nagyjából 1-3 éves tervezési időhorizontot jelent.

## 4.3 Üzleti terv

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

Leckénk szempontjából egy kezdő vállalkozás üzleti tervének elemeit fogjuk megvizsgálni. Az üzleti terv egy kezdő vállalkozás esetén egyfajta „demo”-ként, modellként szolgál. Elkészítésével láthatóvá válik, hogy az általunk elképzelt vállalkozás, ötlet a rendelkezésünkre álló, vagy bevonni kívánt eszközökkel, pénzzel megvalósítható, egyáltalán életképes, nyereséges lehet-e.

### 4.3.1 Milyen a jó üzleti terv?

A jó üzleti terv megfelel annak a célnak, amelyik miatt elkészült. Előző pontunkban felsoroltunk több okot, több célt, amiért az üzleti terv elkészítése szükséges lehet. Fontos, hogy az üzleti terv olyan legyen, hogy az, akinek készül, könnyen, és gyorsan megtalálhassa benne a számára lényeges információkat. Más információk fontosak pl. egy leendő üzleti partnernek, mint pl. egy banknak, akitől hitelt szeretnénk felvenni, akit az üzleti terv segítségével próbálunk arról meggyőzni, hogy a kölcsönadott pénze nálunk „jó helyen” lesz, és a hitelszerződésben lefektetett feltételek szerint a kihelyezett kölcsönt vissza fogja kapni. Tartsuk szem előtt, ha valakinek a kezébe adjuk, az üzleti terv tulajdonképpen cégünk „önéletrajza” is lesz, ezért fontos, hogy jó benyomást tegyen arra, aki elolvassa. Ahhoz, hogy ez így legyen, lényeges, hogy az üzleti terv eleget tegyen néhány követelménynek.

### 4.3.2 Üzleti tervvel kapcsolatos követelmények

Vannak az üzleti terv formájára, és tartalmára vonatkozó kritériumok. Az üzleti terv mindenképp előttr legyen áttekinthető, aki olvassa, találja meg benne minél könnyebben a számára fontos információkat. Ez megfelelő tagolással, tördeléssel érhető el.

A megjelenés legyen izléeses, de ne hivalkodó, mert utóbbi esetben a lehetséges befektetőben felmerülhet a gyanú, hogy a csillogó külcsínnel esetleges tartalmi fogyatékoságokat próbálunk leplezni. Ne feledjük, az üzleti terv nem egy szórólap, nem egy reklám-anyag, hanem fő célja a gyors, és áttekinthető módon történő tájékoztatás.

Talán ennél is fontosabb az üzleti terv információ-és valóság-tartalma. Legyen benne minden olyan adat és információ, ami szükséges ahhoz, hogy egy jövődöbeli üzleti partner, vagy befektető megismerje vállalkozásunkat, és segítse abban, hogy lehetőleg számunkra pozitív döntést tudjon hozni, és kerüljük az olyan bizonytalan adatokkal való tervezést amelyek esetében a tényezőről nem mindenadat ismert, viselkedésének néhány momentuma nem tervezhető nagy biztonsággal. Éppen ezért ne terheljük túl fölösleges adatokkal, képekkel, táblázatokkal, a fontos adatokat próbáljuk minél informatívabban, a lehető legkönnyebben értelmezhető módon ismertetni. Ha az üzleti terv a bemutatott vállalkozás jellegénél fogva sok képet, grafikát, esetleg táblázatot kell tartalmazzon, ezeket inkább külön melléklet(ek)ben csatoljuk az üzleti tervhez.

Másik nagyon lényeges dolog az üzleti terv írásakor a benne lévő adatok valóság-tartalma. Éppen ezért ne fessünk a valóságosnál rózsaszínűbb képet, ne vázoljunk fel adatokkal alá nem támasztható, indokolatlanul optimista jövőképet, mert ezzel könnyen az elérni kívánt hatás ellenkezőjét váltjuk ki, és könnyen elveszíthetjük potenciális partnerünk/ befektetőnk bizalmát.

Ne feledjük: aki az üzleti életben tevékenykedik, pontosan tisztában van vele, hogy bármilyen üzleti döntésnek vannak kockázatai, olyan üzleti döntés, aminek nincs, nem létezik. Így nem azt várják az üzleti terv elolvasása során, hogy egy álmvilágot vázoljunk fel benne, hanem azt, hogy pontosan ismertessük ne csak a jót, hanem a rosszat, tehát azokat a kockázatokat is, melyekkel szembe kerülhetünk üzleti tervünk megvalósítása során. Hiszen az üzleti terv egyik legfontosabb feladata, hogy segítsen megalapozott döntést hozni. Ehhez pedig a meglévő kockázatok, veszélyek mérlegelése is hozzátartozik.

### 4.3.3 Az üzleti terv felépítése

#### I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

- A vállalkozás rövid bemutatása, története. Cég hitvallása, filozófiája.
- Termékek, szolgáltatások rövid bemutatása.
- A vállalkozás piacon elfoglalt helye, versenytársak, piaci helyzetelemzés. Célpiacok. Marketing stratégia.
- A vállalkozás felépítése, működése. Önálló vállalkozás-e, franchise, leányvállalat? Kik a fő beszállítók.
- A közeljövőt érintő célkitűzések, intézkedések, amiket meg kell tenni.
- A vállalkozás pénzügyi helyzete. Miért van szükség tőkebevonásra? Hogyan kerül felhasználásra?
- Az összefoglaló összeállításánál törekedni kell arra, hogy azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni.

## II. A VÁLLALKOZÁS ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

### 1.) A vállalkozás alapadatai

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

### 2.) A vállalkozás története

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

## III. MARKETING TERV

Az üzleti terv ezen részével egy későbbi leckében fogunk részletesen foglalkozni. Részei:

- 1.) Ágazati áttekintés
- 2.) Termékek, szolgáltatások
- 3.) Piaci szegmentáció
- 4.) Versenytársak vizsgálata
- 5.) Marketing Mix

## IV. MŰKÖDÉSI TERV

### 1.) Fejlesztési elemzés

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

## 2.) Gyártási terv

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

## V. VEZETŐSÉGI ÉS SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

### 1.) Vezetőség, tisztségviselők

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

### 2.) Személyzeti politika és stratégia

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

## VI. PÉNZÜGYI TERV

A pénzügyi tervben az alábbi kimutatásokat szokás szerepeltetni:

- költségvetési terv (korábbi éveknél tervezett és tényi adatok összehasonlítása)
- cash-flow kimutatás
- eredménykimutatás
- mérleg
- induló költségek felsorolása
- működő költségek felsorolása
- grafikon készítése a fedezeti pontról, megtérülési pontról
- pénzügyi mutatók szerepeltetése

## VII. MELLÉKLETEK

A mellékletekben szerepeltethetünk grafikonokat, táblázatokat, fotókat a termékekről, technikai specifikációkat, a vezetőség életrajzát és minden olyan egyéb anyagot, ami kapcsolódik az üzleti terv anyagához, és azt illusztrálja.

## 5. Ellenőrző kérdések

Jelölje meg az alábbi állításokról, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!

- Egy vállalkozás tulajdonosa, alapítója csak magánszemély lehet. (H)
- A vállalkozások egyes tevékenységeinek esetében azok végzéséhez engedély szükséges, melyet jogszabályok írnak elő. (I)
- A tervezés során az operatív tervből indulunk ki. majd ebből kalkuláljuk a vállalkozás hosszú távú céljait. (H)
- A tervezés növeli a működés kockázatát. (H)
- A komplexitás követelménye azt jelenti, hogy az adott terv céljai, eszközei ellentmondásmentesek legyenek. (H)
- Az üzleti terv jellemzően 1-3 éves időtartamra készül. (I)
- Bizonytalan adat az, amely esetében a tényezőről nem minden adat ismert, viselkedésének néhány momentuma nem tervezhető nagy biztonsággal. (I)
- Az üzleti tervben az összefoglalót úgy kell összeállítani, hogy azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni. (I)

## 6. Felhasznált irodalom

Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés - Stratégiaalkotás I., Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó 2002

Szörös Krisztina – Kresalek Péter: Üzleti tervezés (2013.) elektronikus tankönyv  
([http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_d1\\_1075\\_1077\\_uzletiterv/adatok.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/adatok.html))

## 7. Ajánlott weboldalak

[www.nav.gov.hu](http://www.nav.gov.hu)

[magyarorszag.hu](http://magyarorszag.hu)

[http://www.dr.bodocs.hu/CEGALAPITAS/cegalapitas\\_altalanos.html](http://www.dr.bodocs.hu/CEGALAPITAS/cegalapitas_altalanos.html)

<http://www.kamarainkubator.hu/index.php/uezleti-terv-sablonok>

<http://quartz.hu/uzleti-siker/strategiai-terv-minta-kerdesek-pontos-tervezeshez/>