

**Szakképző Központ
Nonprofit Közhasznú Kft.**

2020.05.14.

Üzleti terv

A 2021. üzleti évre

Készítette:
Süge Csongor
ügyvezető

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
1. Előszó helyett.....	2
2. A Társaság fontosabb adatai.....	3
3. Az érvényesülő hatások bemutatása.....	3
4. Kockázatok, feltételezések.....	4
5. Az őszi pandémia nélküli forgatókönyv	4
5.1. Értékesítés nettó árbevétele.....	5
5.2. Egyéb bevételek.....	6
5.3. Alapanyagok, ELÁBÉ.....	7
5.4. A dolgozók bérköltsége.....	8
5.5. A tanulói bérjellegű juttatások.....	10
5.6. A személyi jellegű ráfordítások összesen.....	11
5.7. Bérleti díj és rezsiköltség.....	11
5.8. Folyó ráfordítások.....	12
5.9. Likviditás	13
6. Az őszi pandémia szerinti forgatókönyv	14
6.1. Értékesítés nettó árbevétele.....	15
6.2. Likviditás	16
7. Cselekvési terv	17
8. Záró.....	17

1. Előszó helyett

Az elmúlt fél év során rengeteg olyan változás történt, amelyek alapjaiban határozták meg az SzKN Kft. sorsát, jövőjét.

S való igaz, hogy egy vállalkozás üzleti tervét a megelőző év decemberében illik elkészíteni, de esetünkben 2020 decemberében csődközel helyzetben állt a társaság. Nem tudtuk eldönteni, hogy a dolgozók szerződéseit 2021. február 28-i dátummal kell-e felmondanunk, vagy kihúzzunk még egy hónapot, és elég, ha március 31-én engedünk mindenkit az útjára. Nem tudtuk, mikor nyithatnak újra a lezárt értékesítési helyeink, átmeneti enyhülést hozva likviditási problémáinkra.

Végelszámolási forgatókönyveket készítettünk, és a végkielégítések összegét számoltgattuk. És számoltgattuk a heti, napi bevételeket, és néztük a számlák fizetési határidejét. És számoltuk a késedelmes napokat.

Január közepére-végére jutott el hozzánk az információ, hogy 2021. január 1-től új szabályok szerint kalkulálják a tanulók után járó adókedvezményeket, amelyek jelentős javulást hoznak majd az SzKN Kft-nek. Furcsának is találtam, hogy a duális képzők fő patrónája, a PMKIK miért nem küldött már jóval korábban értesítést a várható törvényváltozásról. Ha kaptunk volna ilyet kicsit korábban, talán nem kellett volna a kollégáimat azzal az üzenettel elengednem a karácsonyi ünnepekre, amivel végül tettem. Talán valami szebbet, ígéretesebbet is kaphattak volna. Legalább szavak szintjén...

Január végén már látszott, hogy (bár szűkösen, de mégis) van túlélés, legalább 2021. augusztus 31-ig. Az ezt követő időszakba, az ágazati képzőközpontok korába, a Szakképzés 4.0 korába azonban még akkor sem láttunk előre.

A tulajdonosi joggyakorló Érdi Szakképzési Centrum március elején kezdte meg rendszeres tervező tevékenységét, amelybe egy szakértő mellett az SzKN Kft-t is bevonta. Így kezdtük el hétről hétre alakítani, kerekíteni a kilátásokat, mérlegelni a lehetőségeket, és keresni a megoldásokat. A tervezési

folyamat első szakaszát 2021 május elején tudtunk lezárni. Jelen üzleti terv ezeknek az információknak és terveknek, valamint a 2021-es évből már eltelt 1-4 hónap teljesítményének a számokba öntött megjelenítése.

2. A Társaság fontosabb adatai

A Társaság neve: Szakképző Központ Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság

A Társaság jogi formája: korlátolt felelősségű társaság

A Társaság székhelye: 2370 Dabas, József Attila utca 107.

A Társaság ügyvezetője: Süge Csongor

A Társaság átalakulásának időpontja: -

A Társaság jegyzett tőkéje: 3.000.000 Ft, azaz Hárommillió forint

3. Az érvényesülő hatások bemutatása

1. HATÁS: A Társaság 2020 szeptemberétől kezdődően 67 tanuló oktatását látja el, amely létszám a Társaság eddigi története során messze a legalacsonyabb. Korábban ez a létszám jellemzően 200-300 tanuló között mozgott. A 2020 júniusához képest a létszámcsökkenés hatása havi 2.500 ezer forint veszteség, amely 2020 szeptembere óta folyamatosan érvényesül.

VÁLASZ: Mivel a tanulói létszám csökkenése jóval korábban látható volt, ezért megkezdtem a Társaság felkészítését arra, hogy a piaci értékesítés növelhető legyen. Ennek keretében műhelyek átalakítása, ételkiadási engedélyek megszerzése, HACCP rendszer bevezetése, költségkalkulációk elvégzése, marketing-csatornák megnyitása, házhoz szállítás megindítása történt. A lépések hatására a Társaság piaci bevételekkel ellensúlyozni tudta (volna) a tanulói létszám csökkenéséből eredő veszteségeket.

2. HATÁS: A Covid járvány miatt 2020 november közepétől korlátozásokat vezettek be, így az üzemeltetett értékesítési helyek (büfék, Rétesház) ideiglenesen bezártak, vagy csak töredékforgalmat tudtak lebonyolítani. Ez a lépés minden hónapban 2.580 ezer forint bevételkiesést, és 1.300 ezer forint további veszteséget okozott. A korlátozások azért voltak kifejezetten kellemetlenek a Társaság számára, mert pont azokat a piaci lehetőségeket nyirbálták meg, amelyekkel a tanulói létszám csökkenéséből eredő veszteségeket szándékoztuk pótolni. Ez egyébként sem lett volna zökkenőmentes, mert a vendéglátási piac egyébként is telített és növekedésében erős verseny mellett stagnál. A pandémia mellett viszont teljesen reménytelenné vált ez a próbálkozás (is). A Társaság 2021 elejére a fizetéseképtelenség, a csődhelyzet határára sodródott.

VÁLASZ: Bérek csökkentése, pozíciók megszüntetése, szigorú költséggazdálkodás, tárgyalások kezdeményezése azokkal a cégekkel, amelyekről a Társaság a tanműhelyek épületeit bérli. A válaszlépések átmenetileg képesek voltak mérsékelni a veszteségeket, de huzamosabb ideig csak abban az esetben lettek volna képesek biztosítani a túlélést, ha időközben az értékesítési csatornák megnyílnak.

TANULSÁG: Alapvetően befolyásolja a társaság anyagi helyzetét, hogy a korlátozásokat mikor oldják fel. Kivetítve ugyanezt a jövőre nézve, befolyásolja a likviditási helyzetet és a fejlesztési lehetőségeket, hogy 2021 őszén lesznek-e ismét korlátozások, és ha igen, úgy milyen mértékűek lesznek.

3. HATÁS: 2021. január 1-től kezdődően az új Szakképzési törvény érzékelhetően javította a szakképzés finanszírozását, amely havonta 1.400 ezer forinttal javítja a Társaság helyzetét.

KÖVETKEZMÉNYEK: A kedvezőbb finanszírozási rend előnyei pénzügyileg késleltetve realizálódnak, hiszen az adott hónap költségvetési forrásai csak két hónappal később jelennek meg a bankszámlán. Ezzel azonban a társaság hónapról hónapra, lassanként vissza tudja nyerni likviditását.

4. HATÁS: A tulajdonosi joggyakorló Érdi Szakképzési Centrum célul tűzte ki, hogy a társaság már a 2021/2022-es tanévben a tervezett ágazati képzőközpontok mintájára működjön, s a következő, 2022/2023-as tanév és az addig létrehozandó ágazati képzőközpont már kipróbált mintákkal felvértezve tudjon elindulni.

KÖVETKEZMÉNYEK: Sokkal több feladat (heti 4 nap oktatásának megszervezése), magasabb tanulói létszám (várhatóan 90 fő), sokkal több forrás, munkaszerződéses tanulók megjelenése, elméleti oktatók alkalmazása (sokkal magasabb bérköltségek).

4. Kockázatok, feltételezések

Az üzleti év eredményességét az alábbi kérdésre adott válasz alapvetően határozza meg:

Milyen ütemben lazítják a korlátozásokat, és 2021 őszén milyen ütemben fogják visszavezetni azokat?

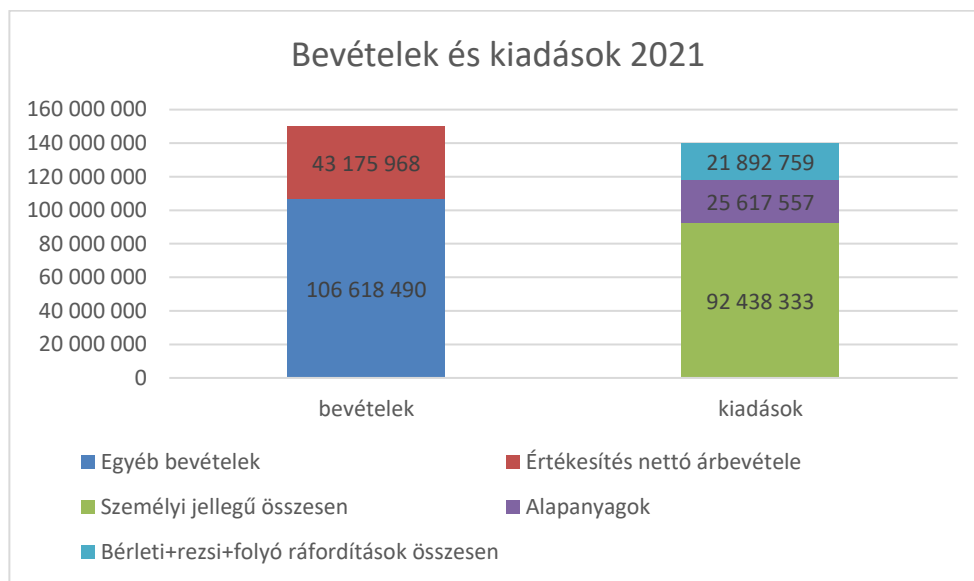
Miután az üzleti tervet jelentős késsedelemmel tudom csak elkészíteni, ma már tudjuk, hogy a korlátozások 2021. május 10-től kezdődően fokozatosan feloldásra kerülnek.

Az őszi lezárások tekintetében azonban teljes a bizonytalanság. A részletes elemzést a 4. fejezetben azzal a feltételezéssel vezetem le, hogy ősszel nem lesznek korlátozások, majd az 5. fejezetben számcsúsítem annak a hatását, ha 2021. október 15-től ismét hasonló események történnek, mint amilyeneket 2020 őszén tapasztaltunk. Mindkét forgatókönyv tartható likviditási helyzetet mutat.

5. Az őszi pandémia nélküli forgatókönyv

A forgatókönyv minden elemét **pénzforgalmi szemléletben** mutatom be. Ez azt jelenti, hogy abban a hónapban mutatom ki a bevételeket és a kiadásokat, amikor azok ténylegesen beérkeznek a céghez, megjelennek a bankszámlán, vagy éppen kifizetésre kerülnek. Tehát a pénzmozgással egy időben. A számviteli eredményesség ettől eltér, hiszen tartalmilag azt fejezi ki, hogy az adott bevétel vagy költség melyik hónapban keletkezik, attól függetlenül, hogy végül mikor társul hozzá a pénzmozgás.

Elsőként tekintsük át, hogy milyen pénzügyi eredményre számíthatunk az üzleti év során. Először azt a változatot tekintjük át, amely szerint a korlátozások az őszi hónapokban nem térnek vissza.



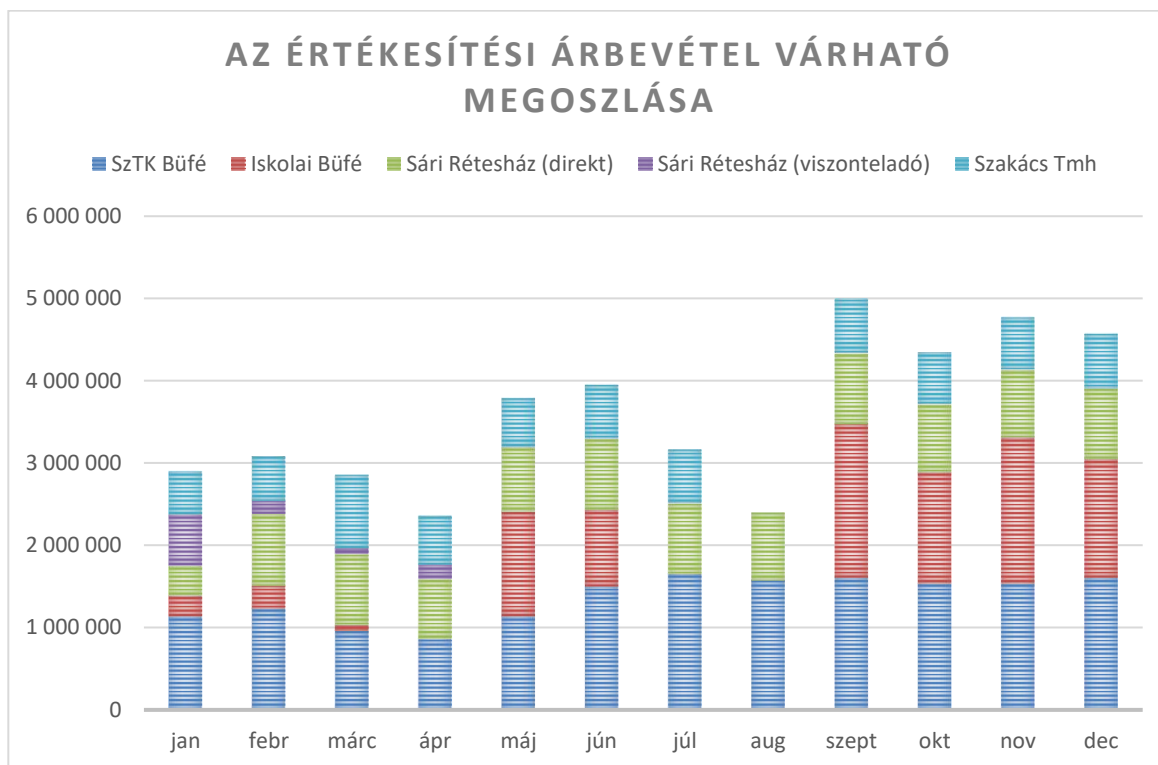
Az adatok alapján az év során pénzforgalmi megközelítésben közel 10 millió nyereség keletkezik. A számviteli nyereség ehhez képest kedvezőbb értéket vehet fel, mivel a pénzügyi előnyök késleltetve jelentkeznek.

Az egyes tételeket a továbbiakban részleteiben mutatom be.

5.1. *Értékesítés nettó árbevétele*

Az árbevétel tervezésekor az alábbi feltételezésekkel éltem az egyes helyszínek kapcsán:

- Az SzTK Büfé bevételei a napi 40-50 ezer forintos bevételről júliusra eléri a napi 75 ezer forintot, amelyet az év végéig változatlanul hoz.
- Az iskolai büfé május 10-től nyit napi 85 ezer forintos árbevétellel, amely az őszi iskolanyitás után is fennmarad.
- A Sári Rétesház direkt értékesítése a pandémia alatt sosem látott magasságokba emelkedett, egy-egy hétvége alatt 200 ezer forint körüli összeget produkált. Az időszak alatt sokan megismerkedtek a hellyel, és elég jól összeszokott csapat alakult ki itt. A csapatot 2021 júniusától anyagilag is érdekeltté teszem a forgalom fenntartásában, így azt feltételezem, hogy a forgalom képes egész évben a 200 ezer forintos szinten megmaradni a hétvégéken.
- A Rétesház viszonteladónak történő értékesítése jó szolgálatot tett az előző év őszén, amikor minden bevétel jól jött. Az alkalmazott alacsony árrés ugyanakkor nem tartható hosszú ideig. A tavaszi hónapokban a rekordszintű direkt értékesítés, az év többi részében pedig az oktatási feladatok egyre nagyobb súlya miatt ezt a szálát le kell építeni, májustól nem számolok ezzel a tétellel.
- A Szakács Tanműhely által készített menü jól összeegyeztethető az oktatási feladatokkal, mivel a tananyagban szereplő ételek nagy része menüben is értékesíthető. Így ezen a helyszínen az egész évben napi 30 menü értékesítési árbevételével számoltam.



5.2. Egyéb bevételek

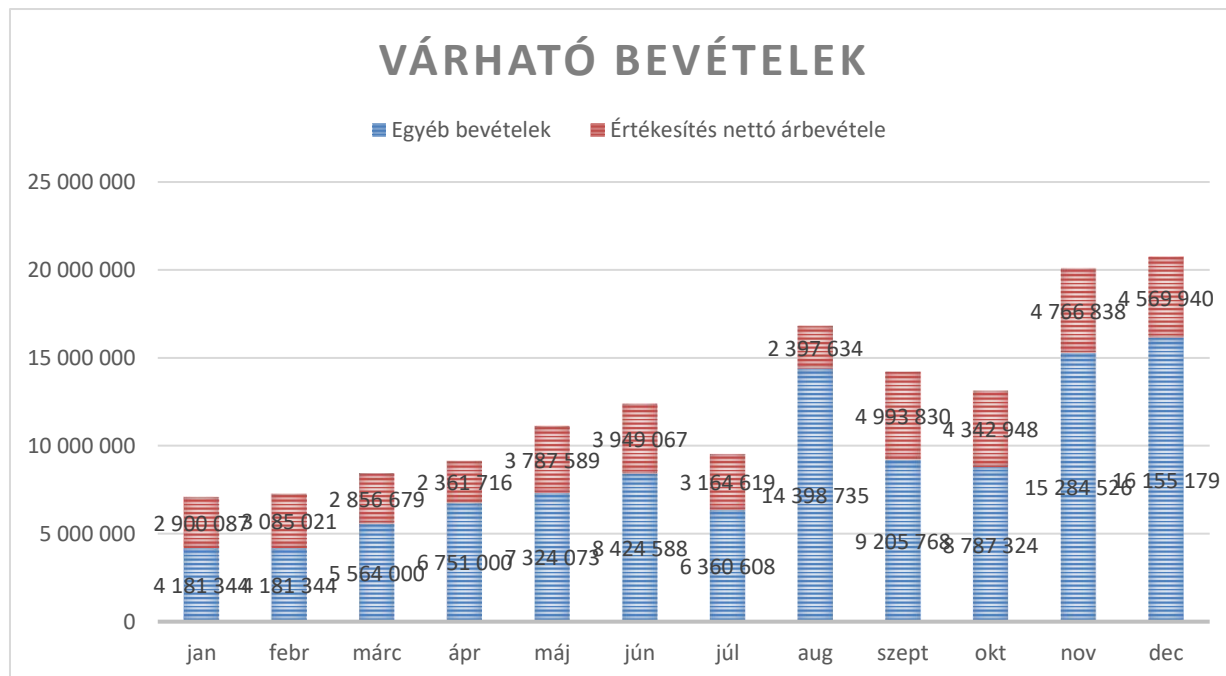
Az egyéb bevételek soron a tanulói létszám után folyósított oktatási normatíva, vagy az új típusú munkaszerződések esetében adókedvezmény összege jelenik meg. A tervezésnél az alábbi tanulói létszámok alapján számoltam:

Helyszín	jan	febr	márc	ápr	máj	jún	júl	aug	szept	okt	nov	dec
eladó TSZ 10-11 létszám sztk büfé	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
eladó MSZ 10 létszám sztk büfé									2	2	2	2
eladó TSZ létszám iskolai büfé	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
eladó MSZ 10 létszám iskolai büfé									3	3	3	3
cukrász TSZ 10-11 létszám rétesház	9	9	9	9	9	5	5	5	5	5	5	5
cukrász MSZ 10 létszám rétesház									5	5	5	5
cukrász TSZ 10-11 létszám nebuló	9	9	9	9	9	5	5	5	5	5	5	5
cukrász MSZ 10 létszám nebuló									5	5	5	5
szakács TSZ 10-11 létszám	12	12	12	12	12	8	8	8	8	8	8	8
szakács MSZ 10 létszám									9	9	9	9
kőműves TSZ 10-11 létszám	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
kőműves MSZ 10 létszám									4	4	4	4
pincér MSZ 10 létszám									9	9	9	9
villanyszerelő TSZ 10-11 létszám	20	20	20	20	20	9	9	9	9	9	9	9
villanyszerelő MSZ esti létszám		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
villanyszerelő MSZ 10 létszám									11	11	11	11
Összesen	66	74	74	74	74	43	43	43	86	86	86	86

A táblázatban a TSZ a régi típusú, tanulószervezővel foglalkoztatott tanulókat jelenti, míg MSZ-el jelöltem az új típusú, munkaszerződéssel foglalkoztatott tanulókat.

A tanulószervezővel foglalkoztatott tanulók esetében heti 2 vagy 2,5 nap a duális képzőnél töltött idő, ami a munkaszerződéses tanulóknál heti 4 napra emelkedik.

Számításaim szerint május-június során 31 tanuló szerződéses tanuló fejezi be a tanulmányait. Esetükben feltételezem, hogy 90%-uk sikeres szakvizsgát fog tenni, amelynek sikerdíját augusztus hónapban mutattam ki egyéb bevételként. Ennek megfelelően a bevételek az alábbiak szerint fognak befolyjni a vállalkozás számlájára:



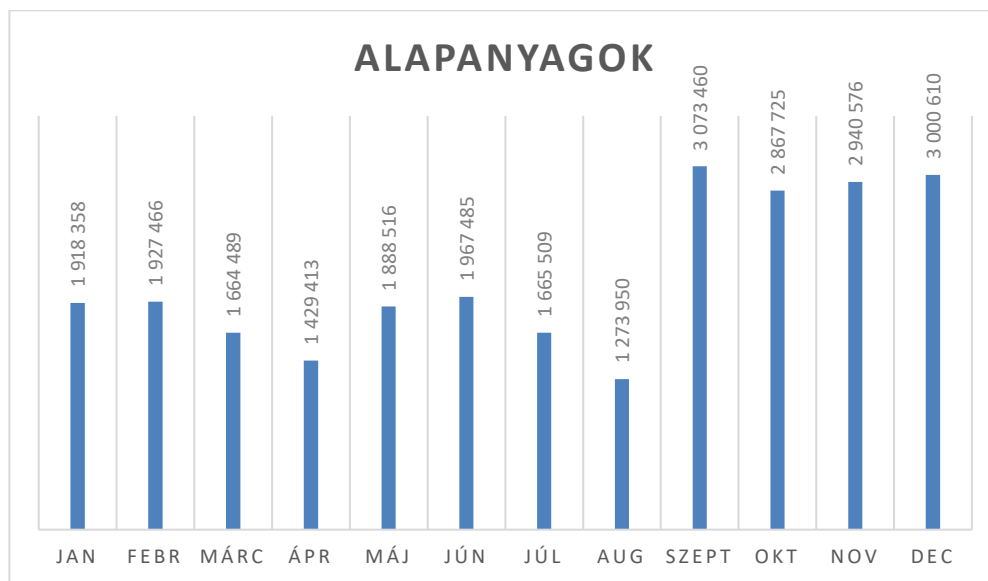
A bevételek áttekintésekor látszik, hogy a 2021 januári teljes bevétel 7.081 ezer forintot tesz ki, ami a 2020-as év novemberi normatívájából, és a pandémiás helyzetre jellemző alacsony árbevétel összegeként adódik. Ez az összeg 2021 decemberére a háromszorosára, havi 20.999 ezer forintra növekszik úgy, hogy míg a piaci bevételek 2.900-ról 4.610 ezer forintra növekszik (59%-kal), addig az egyéb bevételek összege 292%-os növekedéssel, 4.181 ezer forintról 16.389 ezer forintra növekszik. Az állami támogatás összege csaknem négyszereződik az üzleti év során.

5.3. Alapanyagok, ELÁBÉ

Az alapanyagokat tapasztalati adatok alapján, a tervezett bevételekhez arányosítva határoztam meg. A büfék esetében ez attól is függ, hogy milyen arányban értékesítik a saját előállítású és a külső beszerzésű termékeket. A kategóriába beleszámítottam a büfék esetében előforduló ELÁBÉ, a továbbértékesítésre beszerzett áruk beszerzési értékét is. Szeptembertől megjelenik itt az oktatási anyagkeret is.

- SzTK Büfé: árbevétel 55-60%-a,
- Iskolai Büfé: árbevétel 60%-a,
- Sári Rétesház: árbevétel 40%-a + szeptembertől 1.500 Ft/tanuló/nap,
- Nebuló Cukrászat: belső átadás piaci értékének 40%-a + szeptembertől 1.500 Ft/tanuló/nap,
- Szakács Tanműhely: közvetlen értékesítés 60%-a + belső áruátadás 70%-a + szeptembertől 1.500 Ft/tanuló/nap,
- Pincér Tanműhely: szeptembertől 4.500 Ft/hó

- Kőműves Tanműhely: szeptembertől 50.000 Ft/hó
- Villanszerelő Tanműhely: szeptembertől 100.000 Ft/hó



Az ábrán látható, hogy az oktatási szemlélet térnyerésével szeptembertől az addig megszokott átlagosan havi 1.700 ezer forintról havi 3.000 ezer forint körüli összegre, csaknem a duplájára emelkedik az anyagköltség.

Az oktatást fizikailag lebonyolító személyzetet, és magukat a tanulókat is, szeretném ugyanakkor anyagi értelemben is érdekeltté tenni abban, hogy minél kisebb anyagszükséglettel oldják meg az oktatást, és abban is, hogy az elkészített termékek minél nagyobb arányban értékesítésre kerüljenek. Termeljenek árbevételt. Ennek részletes feltételrendszerét még ki kell dolgozni szeptemberig.

Mivel nem rendelkezünk semmiféle tapasztalati adattal a hasonló érdekeltségi rendszerek működéséről, így az alapanyagszükséglet mind pozitív, mind negatív irányban lényeges eltérést mutathat a tervekhez képest.

5.4. A dolgozók bérköltsége

Bérezés tekintetében az SzKN Kft-nek majdnem egy évtizedes lemaradást kell behoznia, a jelenlegi bérek 2013-2014-ben kerültek kialakításra. Ezt követően a társaság folyamatosan veszteségesen működött, így a bérek lényegében nem emelkedtek. A működés kiszélesedésével (a tanulók heti 4 napot töltenek az SzKN Kft-nél) és a finanszírozás javulásával lehetőség nyílik rá, hogy az átlagos bérszintet a Kossuth Zsuzsanna iskolában tapasztalt átlagos bér szintjére emeljük. Ezzel a dolgozói bérek 2021 szeptemberétől átlagosan 350.000 forintot tesznek majd ki, ami nagyságrendileg 35%-os emelkedés.

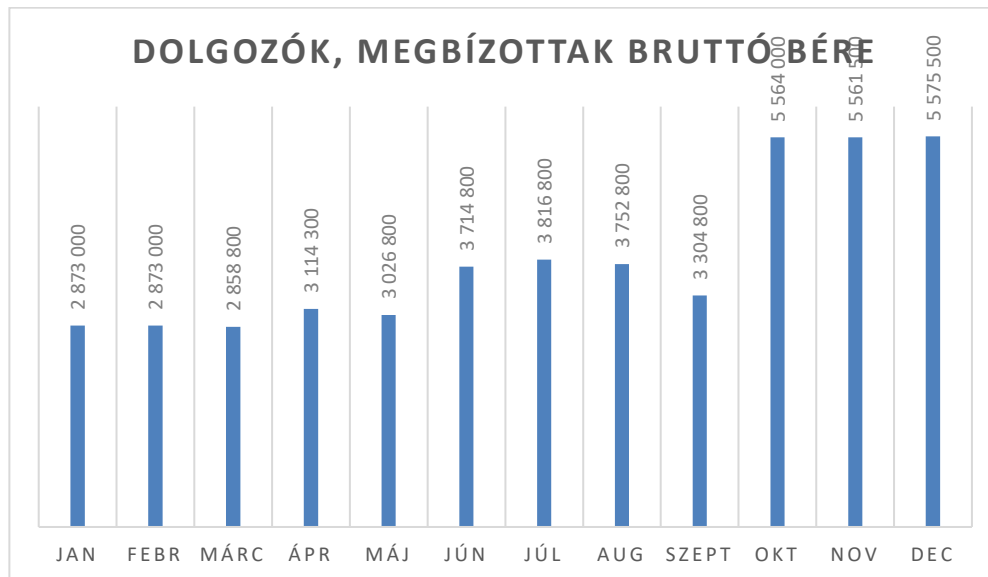
Az egyes dolgozók alaphérét egy scoring rendszerrel fogjuk kialakítani, amely alapvetően a végzettségre épül, azonban figyelembe veszi az általános személyes jellemzőket is, mint pl. az együttműködési készség, a kreativitás, az önállóság. Figyelembe veszi továbbá az elmúlt tanévben nyújtott teljesítményt (2020 szeptemberétől 2021 júniusáig), így a megtermelt jövedelmet, a tanított tanulók számát, sikeres vizsgáinak arányát, és hasonló mutatókat.

Mozgóbérként meg kell jelennie a jövedelemtermelő-képességnek is, hiszen a gazdaságos működéshez elengedhetetlen, hogy bizonyos döntéseket az anyagok felhasználásának közvetlen helyén hozzanak meg a dolgozók. Így a tanműhely tárgyhót megelőző havi kibocsátása, értékesítése is befolyásolja az adott havi bért.

Szándékom, hogy a mozgóbér mértéke komoly, nettóban is jól érzékelhető eltéréseket hozzon a jövedelemben, mert egyedül ez képes biztosítani a dolgozók igazi motiváltságát, képességeik legjobb kibontakoztatását, és a társaság piaci bevételeinek növelését. Ehhez azonban mindenképpen szükséges lesz egy jól működő, naprakész kontrolling-rendszer, aminek alapja egy integrált készletgazdálkodási rendszer, hogy a társaságon belüli mozgások jól követhetőek legyenek.

Szeptembertől kialakításra kerül egy igazgató-helyettesi pozíció is, amit a vezetői feladatok növekedése indokol. Azzal ugyanis, hogy a 10-es tanulók heti 4 napra az SzKN Kft.-hez kerülnek, a társaság felelős lesz a teljes szakmai oktatásukért, beleértve az elméleti és a gyakorlati feladatokat is. Megszűnik az a kényelmes helyzet, amelyben egy tanulóhoz egyértelműen hozzárendelhető a gyakorlati oktatója, és ehelyett a teljes oktatási folyamatot több oktató fogja ellátni. Ezeket a tevékenységeket meg kell tervezni, össze kell hangolni, koordinálni és ellenőrizni szükséges. Mindezek mellett megmarad az anyagok és termékek cégen belüli áramlása is, amelynek irányítása és ellenőrzése szintén fontos feladat. Ezt a munkakört cégen belül több alkalmazott is képes ellátni, így várhatóan nem szükséges új munkavállaló alkalmazása. Az igazgató-helyettes induló bére bruttó 450.000 forint lesz.

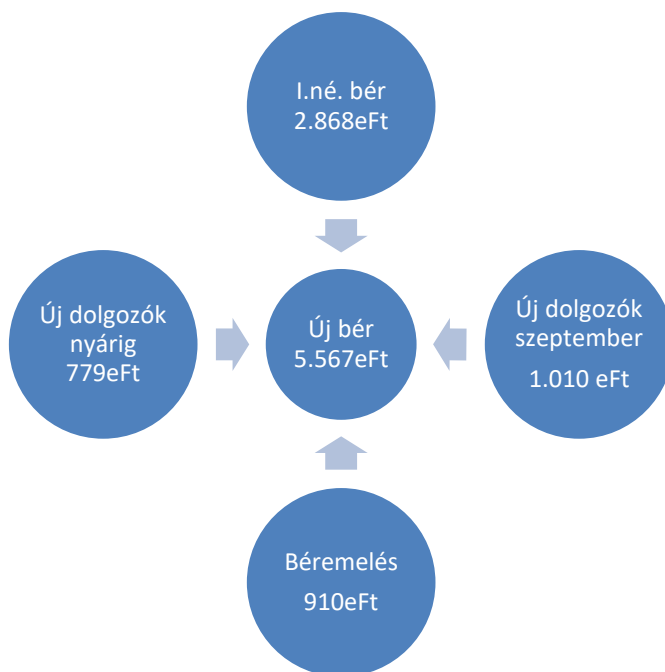
A bérrendezés keretében az ügyvezetői bér is az iskolai vezetői bérek közelébe emelkedik, ami bruttó 600 ezer forint lesz havonta.



Az ábrán látható, hogy az év első harmadában az átlagos bér 2,9 millió forint, amely a nyári hónapokra 3,6 millióra, majd szeptemberre 5,6 millió forintra emelkedik. Áprilistól belép egy új oktató megbízási díja, aki az esti tagozatos villanyszerelő tanulókat tanítja. Júniustól jelenik meg az új eladó bére, akit a Sári Rétesházba kell felvennünk, mert a jelenlegi munkatársunk gyermeket vár (de még egy ideig állományban marad), valamint a tanácsadó díjazása, akit az oktatás megszervezése érdekében fogunk alkalmazni. Szeptembertől mintegy 2,2 millió forint emelkedést jelent a bérkompenzáció,

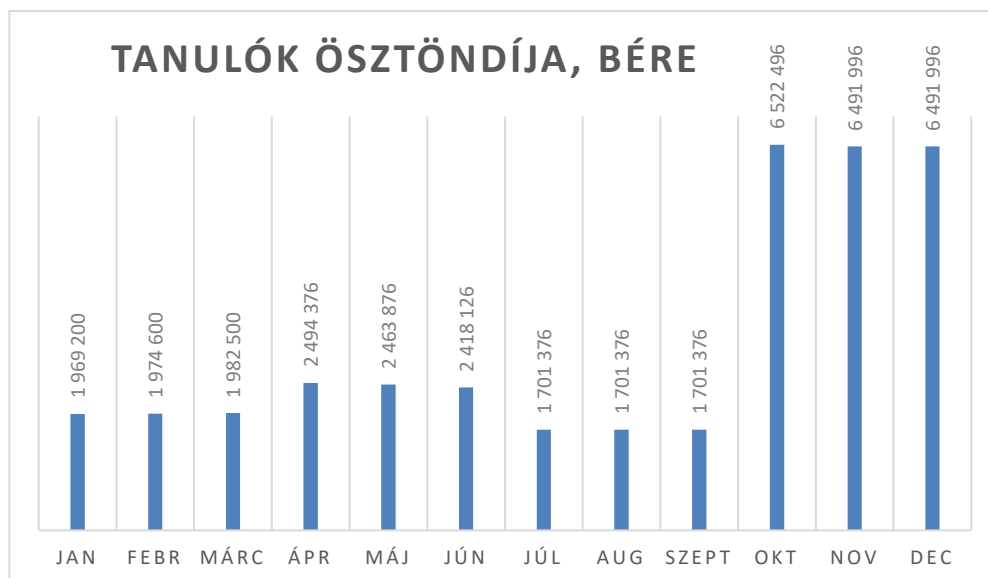
valamint annak a költsége, hogy a 10-es tanulókat már heti 2,5 nap helyett heti 4 napig kell majd foglalkoztatnunk.

A bértömeg emelkedés összetételét az alábbi ábra szemlélteti:



5.5. A tanulói bérjellegű juttatások

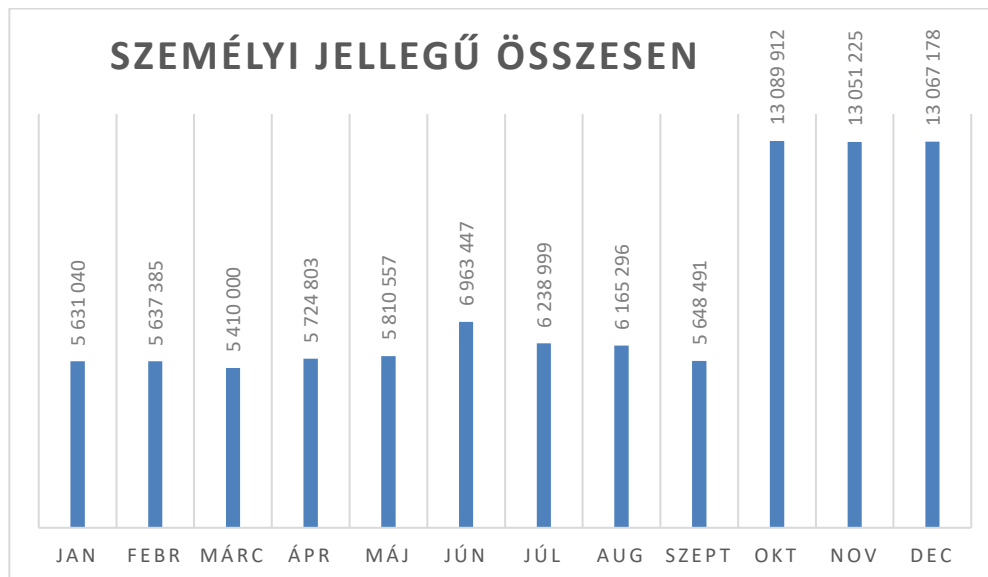
A tanulói juttatásokat jogszabály rögzíti, azokra a társaságnak nincs ráhatása. A 2021-es üzleti évről elmondható, hogy a tanulószerszűdésel foglalkoztatott tanulók ösztöndíja nagyságrendileg 35 ezer, a munkaszerződésel foglalkoztatottaké pedig 100 ezer forint.



Tekintve, hogy a jelenlegi jogi szabályozás egyik célja, hogy a tanulói bérek megemelésével vonzóbbá tegyék a szakképzést, nem meglepő, hogy a tavaszi félév havi átlagos 2.217 ezer forintos ösztöndíjtömege az őszi félévben a háromszorosára, havi 6.502 ezer forintra növekszik.

5.6. A személyi jellegű ráfordítások összesen

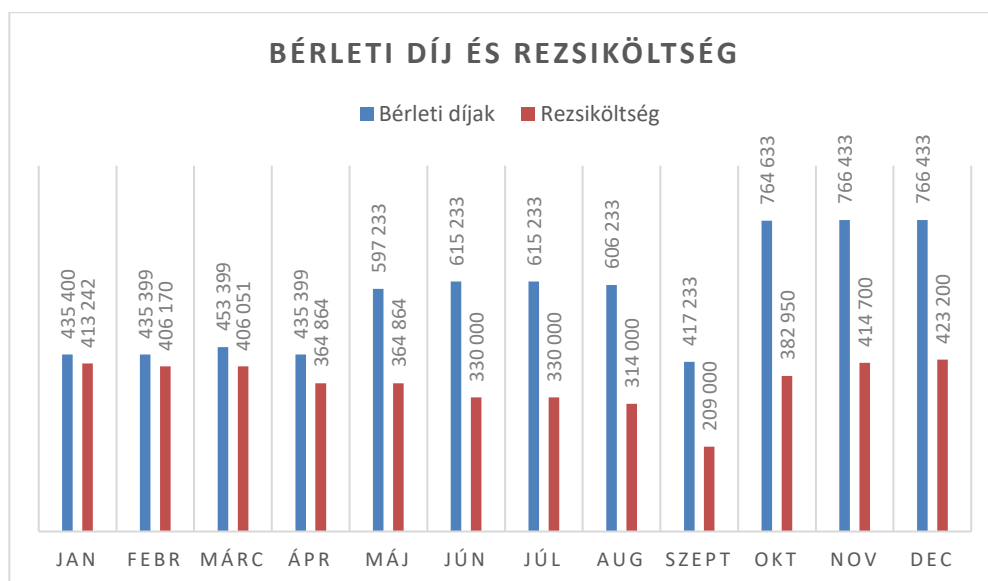
A fenti tételek mellett a személyi jellegű ráfordítások közé tartozik még az oktatói bérek és a tanuló-szerződéses tanulói ösztöndíjak után fizetendő szociális hozzájárulási adó.



Az ábrán látható, hogy a személyi jellegű ráfordítások (bérek és járulékok) összege a januártól augusztusig terjedő időszakban átlagosan 5.966 ezer forintot tesz ki, ami októberben, a szeptemberi bérek folyósításakor több mint a kétszeresére, 13.089 ezer forintra növekszik.

5.7. Bérleti díj és rezsiköltség

E két költség nem a teljes év során jellemzően egységesen jelenik meg, a mostani, szokatlan üzleti évben azonban még ez a tétel sem tekinthető állandónak.



A bérleti díjként kifizetett összeg április hónapig átlagosan havi 440 ezer forint, ami májustól azért emelkedik meg átlagosan 608 ezer forintra, mert Dabas Város Önkormányzata az év elején elengedte az SzTK Büfé és a Sári Rétesház bérleti díját.

A szeptemberben fizetendő, augusztus havi bérleti díj azért alacsonyabb, mert a Szakács Tanműhely épületét az igénybe vett napok után, napidíjként fizetjük. Mivel augusztus hónapban a tanműhely várhatóan zárva lesz, így szeptemberben nem kell megfizetni utána az augusztusi bérleti díjat.

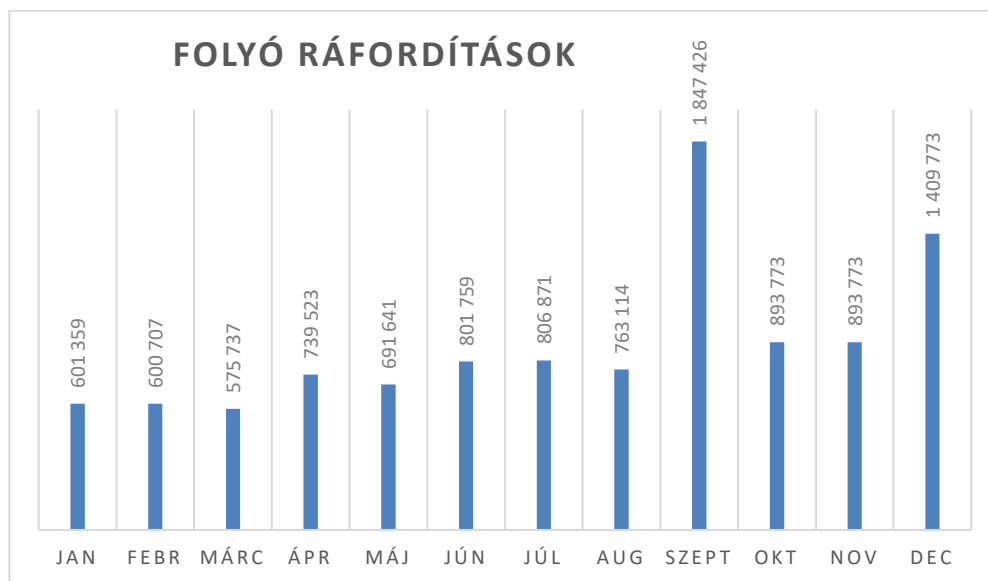
Októbertől ismét emelkedik a bérleti díj összege, mert szeptembertől a Pincér Tanműhely bérleti díja is megjelenik.

A rezsiköltségek alakulása többnyire követi a bérleti díjak alakulását.

5.8. Folyó ráfordítások

Az általam folyó ráfordításoknak nevezett tétel sok kicsi, egyenként nehezen, ám együttesen egészen jól tervezhető ráfordítások összessége. Az eredménykimutatásban és a főkönyvi számlák között ezek a tételek több soron jelennek meg, esetenként teljesen máshová sorolva. A kategóriát azért hoztam létre, hogy a tervezhetőséget és az elemzési lehetőségeket megkönnyítsem. Az itt megjelenő tételek a következők:

- Nyomtatványok, irodaszer: 15-20 eFt/hó, szeptembertől kis mértékben növekszik
- Üzemanyag költség: 25 eFt/hó, étel-kiszállítás esetén 50 eFt/hó,
- Fogyóanyag, tisztítószer: 65-75 eFt/hó,
- Karbantartási költségek: 20-30 eFt/hó,
- Munkába járási költségtérítés: 43 eFt/hó,
- Egyéb szolgáltatások: nagyságrendileg 6.750 eFt/év (563 eFt/hó), amiből
 - könyvelési díj 2.400 eFt/év,
 - belső ellenőr díja 1.050 eFt/év,
 - munkaruha költség 1.000 eFt/év,
 - biztosítási díjak (autó, tanulói, vezetői) 800 eFt/év,
 - üzemorvosi vizsgálat díja 600 eFt/év,
 - mobiltelefon előfizetés 420 eFt/hó,
 - munka- és tűzvédelmi megbízott díja 240 eFt/év,
 - rovar- és rágszálóirtás 100 eFt/év,
 - HACCP felülvizsgálat 50 eFt/év,
 - raktár rezsiköltsége 36 eFt/év,
 - postaköltség 24 eFt/év,
 - kamarai tagdíj 20 eFt/év,
 - weboldal fenntartás 10 eFt/év,
 - hatósági díjak.



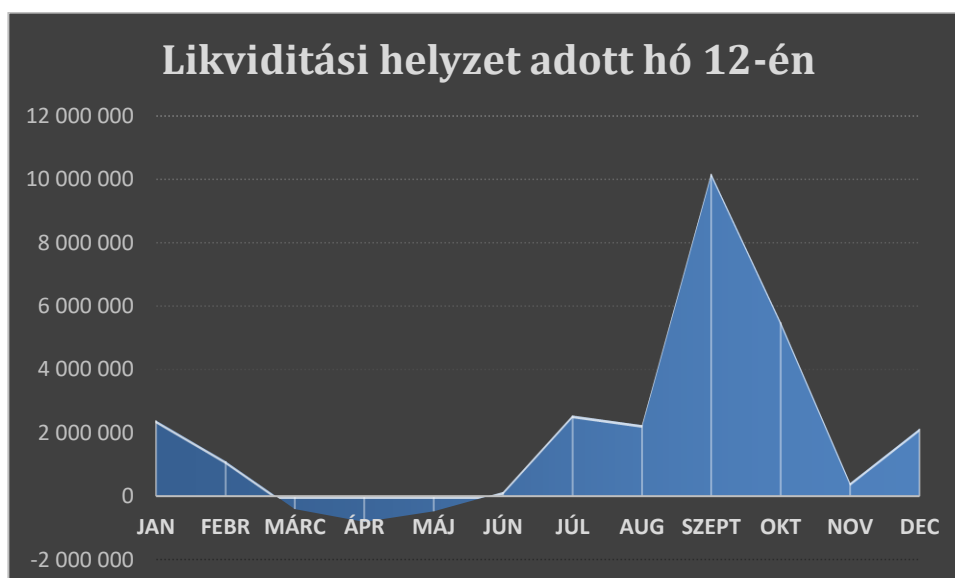
A folyó ráfordítások az év során nagyjából kiszámítható, állandó mértékben jelennek meg. Az enyhe emelkedés áprilistól, majd júniustól azért várható, mert a likviditáshiányos hónapokban a lehetőségekhez mérten visszatartottuk az ilyen jellegű költségeket. Továbbá, a tavaszi hónapokban a belső ellenőr is átmenetileg lemondott a megbízási díjáról, ami júniustól ismét esedékessé válik.

A szeptemberi kiugró összeg a munkaruhák beszerzésének költségét, a decemberben megjelenő összeg az orvosi alkalmassági vizsgálatok díját jeleníti meg.

5.9. Likviditás

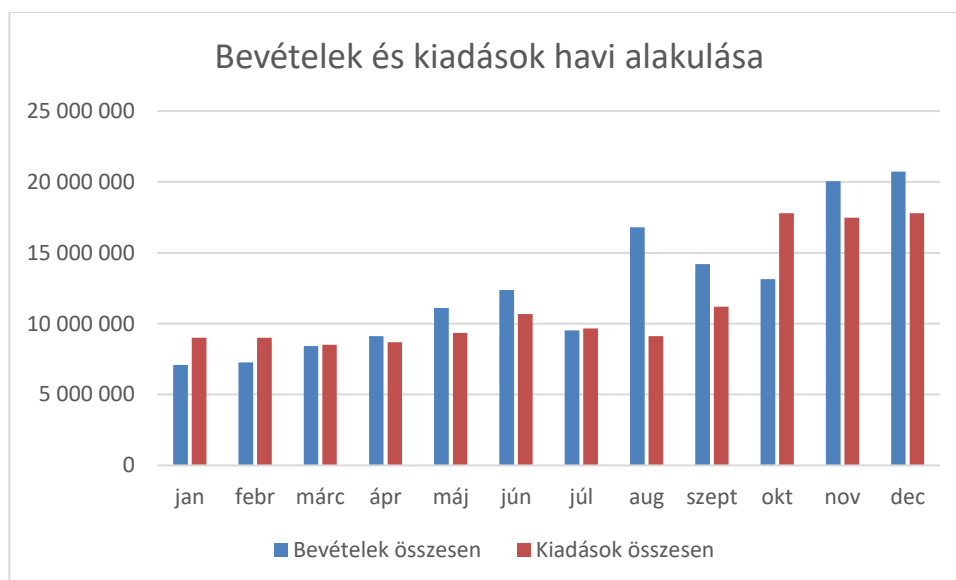
Az elmúlt időszak legfontosabb gyakorlati tapasztalata a likviditás fontossága. Hiszen hiába nyereséges számviteli értelemben a működés már 2021 januárjától, ha a tanulók után járó adókedvezmény csak tárgyhót követő második hónap közepén jelenik meg a számlán. És, ugyebár tárgyhót követő hó 10-én ki kell fizetni a béreket, 12-én pedig a járulékokat.

Ennek szellemében, utolsó lépésként bemutatom, mennyiben képes fedezni a bankszámla havi nyitó egyenlege a 10-én és 12-én esedékes kötelezettségeket.



A diagramon jól követhető a tavaszi hónapokra jellemző forráshiány, ami a március, április és május hónapokat érinti. Ezekben a hónapokban a különféle számlák kiegyenlítésével késik a vállalkozás, ügyelve arra, hogy a késedelem soha ne haladja meg a 60 napot.

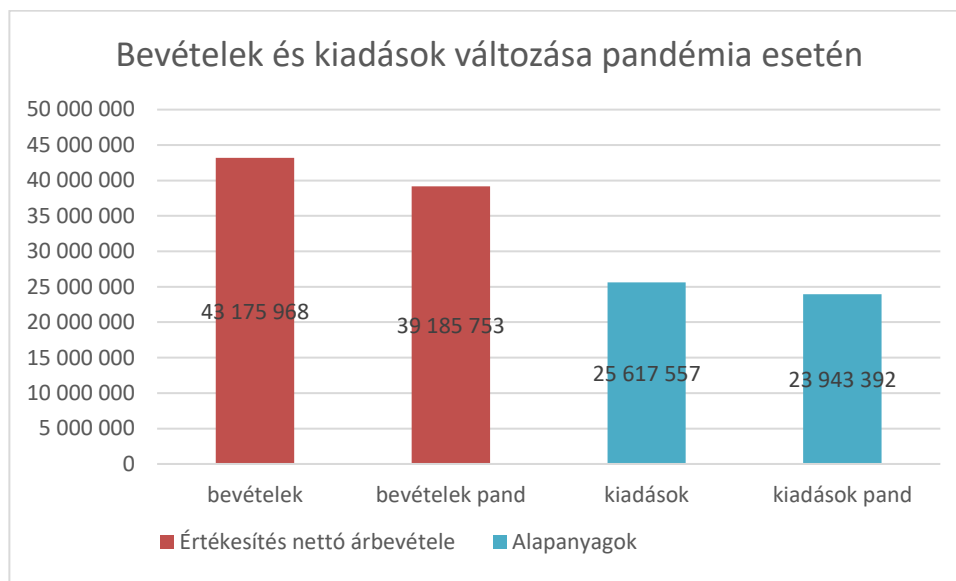
A fenti ábra könnyebb érthetősége miatt az alábbi diagramon külön oszlopban szerepeltetem az adott hónapban realizálódó bevételeket és a kifizetendő kiadásokat is.



Jól látszik, hogy az augusztus során befolyó összeg, amit a sikeres vizsgázók sikerdíjaként megigényelni tervezünk, képes lesz biztosítani a szükséges forrásokat az október és november 10-én esedékes bérfizetéshez. Az újonnan belépő, nagyságrendileg 45-50 fő munkaszerződéses, 10. évfolyamos tanuló ugyanis a jelen szabályozás és tervek szerint fejenként 10-30 ezer forintos munkaruhát fog kapni még szeptemberben, majd 100.600 forint munkabért október 10-én és november 10-én is, még az utánuk járó első, magasabb adókedvezmény beérkezése csak november 15-20-a között várható. Látszik, hogy a fenti két hónap kifizetései november elejére szűkös helyzetet teremtenek, ami indokoltá teszi annak a forgatókönyvnek az áttekintését, amely szerint 2021 novemberében ismét nagyfokú korlátozásokat vezetnének be a pandémia addigra várható 4 hulláma miatt.

6. Az őszi pandémia szerinti forgatókönyv

Vessünk egy pillantást arra a helyzetre, ha az SzKN Kft. 2021. október 15-től kezdődően ismételen elesik piaci bevételeinek jelentős hányadától, ahogyan az 2020 őszén is történt.



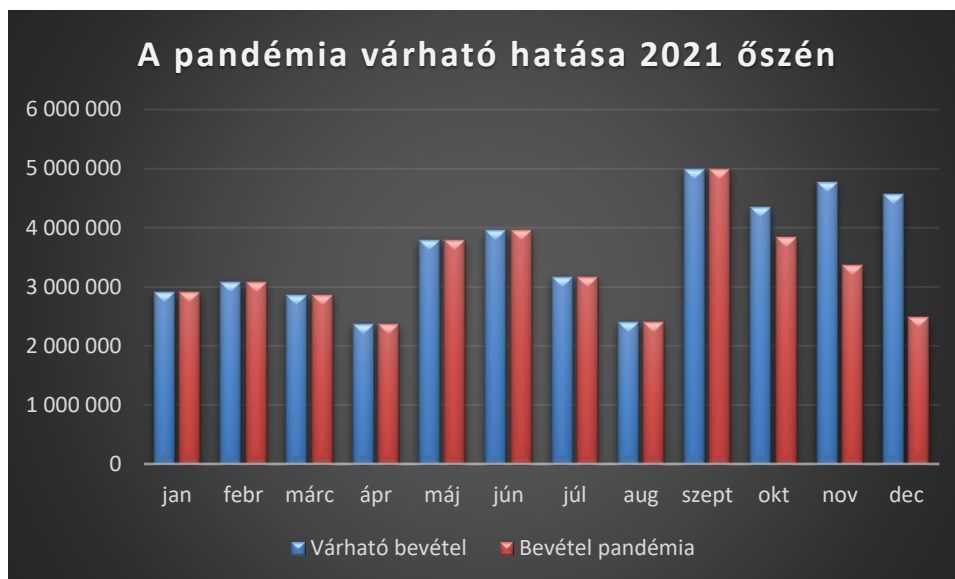
Az előző évi tapasztalatok azt mutatják, hogy a korlátozások az értékesítési forgalmat vetették vissza, hiszen be kellett zárunk az iskolai büfét és a Rétesházat, és az SzTK büfében is komoly mértékben visszaesett a forgalom. Amennyiben ez 2021-ben is megtörténik, úgy számításaim szerint az értékesítési árbevétel csaknem 4 millió forintos visszaesését hozza, amit az alapanyagokban és árukban történő beszerzések 1,67 millió forintos megtakarítás nem képes ellensúlyozni.

A 2,5 hónap során összességében így 2,33 millió forintos veszteség realizálódik.

6.1. Értékesítés nettó árbevétele

Az árbevétel tervezésekor az alábbi feltételezésekkel éltem az egyes helyszínek kapcsán:

- Az SzTK Büfé bevételei a napi 40-50 ezer forintos bevételről júliusra eléri a napi 75 ezer forintot, amely októbertől kezdődően ismét csökkenésnek áll, decemberre elérve a napi 38 ezer forintos forgalmat.
- Az iskolai büfé május 10-től nyit napi 85 ezer forintos árbevétellel, amely az őszi iskolanyitás után is fennmarad. A bevételek novembertől jelentősen visszaesnek, az iskolai korlátozások miatt decemberre eléri az alig érzékelhető, napi 5-10 ezer forintos szintet.
- A Sári Rétesház értékesítési forgalmát az eddigi tapasztalatok alapján a pandéma nem érinti, vagy pozitív irányban érinti. Itt továbbra is a 200 ezer forintos bevétellel számolok hétvégenként.
- Mivel a Szakács Tanműhely esetében egész évben a napi 30 menüvel számoltam, ez a mennyiség pandémiától függetlenül is állandónak tekinthető.



A 2020-as adatok alapján a pandémia hatása nagyon is jól érzékelhető bevételkiesést jelent, ami ráadásul az egyébként is a likviditás szempontjából problémás hónapokban fejt ki hatását.

6.2. Likviditás

A bevételek kiesése az előrejelzés alapján rontja a likviditást az év utolsó hónapjaiban, de a modell adatai alapján továbbra is jól kezelhető marad a likviditási helyzet.



Igaz ugyan, hogy jelen üzleti tervnek nem képezi részét a 2021-es évet követő időszak vizsgálata, de az értékesítési csatornák lezárása a 2022-es év elején is igen kellemetlen helyzetet eredményezhet likviditási szempontból. A lényeges különbség a 2021-es és 2022-es év első hónapjai között ugyanakkor az, hogy 2021-ben már a minimális költségszinten működött a társaság, és nem volt már miből megtakarítani. 2022-ben vészhelyzet esetén azonban jóval több tételt találunk, amelyeket szükség esetén csökkenteni lehet. Jól megtervezett személyi juttatások esetén a bérek összege szintén részben követi az értékesítési forgalom csökkenését, ami egy alacsony szintű, de automatikus védelmet jelent.

7. Cselekvési terv

Az átalakulás számos teendőt és feladatot hoz magával, amelyekre a fentiekben utaltam is. Itt, egy helyütt összefoglalva az alábbiakban sorolom fel őket, egyfajta cselekvési tervként.

Teendő	Kezdés	Befejezés	Felelős	Résztvevők
Tantervek tekintetében				
Tantervek nulladik verziójának kidolgozása	2021.05.17.	2021.06.07.	Süge Csongor	Az SzKN Kft. dolgozói
Tantervek véleményezése az iskola részéről	2021.06.07.	2021.06.30.	Stégner Péter, Kiss Irén	A KZS iskola dolgozói
A tantervek módosítása az iskolai vélemények szerint	2021.07.01.	2021.07.31.	Süge Csongor	Az SzKN Kft. dolgozói
A tantervek ismertetése	2021.08.23.	2021.08.31.	Stégner Péter, Kiss Irén	A KZS iskola dolgozói
Az oktatási folyamat követése, dokumentálása	2021.09.01.	2022.06.15.	SzKN Kft. ig. helyettes	SzKN Kft. és KZS dolgozói
Bértábla kialakítása tekintetében				
Scoring rendszer alapjainak kidolgozása	2021.06.07.	2021.06.14.	Süge Csongor	
Scoring rendszer ismertetése, véleményezés, visszajelzés kérése	2021.06.14.	2021.06.21.	Süge Csongor	Az SzKN Kft. dolgozói
Scoring rendszer véglegesítése	2021.06.21.	2021.06.30.	Süge Csongor	
Kollégák bér szerinti besorolása	2021.07.01.	2021.07.31.	Süge Csongor ig.hely.	
Vezetői információs rendszer tekintetében				
Élelmiszeripari szoftver beszerzése	2021.07.01.	2021.07.31.	Süge Csongor	
Integrált készletgazdálkodási rendszer beszerzése	2021.07.01.	2021.07.31.	Süge Csongor	
Engedélyezés tekintetében				
Felül kell vizsgáltatni a HACCP tanúsítványokat	2021.06.16.	2021.08.31.	Süge Csongor	
Be kell fejezni a szakács tmh. átalakítási munkálatait	2021.06.16.	2021.08.31.	Süge Csongor	
Frissíteni kell a szakács tmh. ételkiadási engedélyét	2021.06.16.	2021.08.31.	Süge Csongor	

8. Zárszó

Jelen üzleti tervben bemutattam, hogy számításaim szerint a társaság működése a 2021-es üzleti év során fenntartható. Kilátásai javulnak, feladatkörének jelentős bővülése mellett nagyságrendeket növekszik a bevételi és a kiadási oldal is.

A jelenlegi kontrolling-rendszer lehetővé teszi az üzleti terv rendszeres felülvizsgálatát, amelyet az igen változékony piaci környezet miatt havi rendszerességgel célszerű megtenni.